

LANDBOUW-ECONOMISCH INSTITUUT

Interne Nota 375

P. Zee

Detailhandelsorgani- saties en hun relaties met fabrikanten van groenteconserven en diepvriesgroenten

Februari 1989

NIET VOOR PUBLIKATIE - NADruk VERBODEN

INHOUD

Blz.

| | |
|--|----|
| WOORD VOORAF | 5 |
| SAMENVATTING | 7 |
| 1. INLEIDING | 9 |
| 1.1 Doel van het onderzoek | 9 |
| 1.2 Opzet en uitvoering van het onderzoek | 9 |
| 1.3 Achtergrondinformatie: consumptie van groente- conserven en diepvriesgroenten | 10 |
| 2. ONTWIKKELINGEN IN DE LEVENSMIDDELENDETAILHANDEL | 14 |
| 2.1 Concentratie en schaalvergroting | 14 |
| 2.2 Parallellisatie/specialisatie | 14 |
| 2.3 Ontwikkelingen in de geparallelliseerde levens- middelendetailhandel | 15 |
| 2.4 Prijsconcurrentie | 17 |
| 2.5 Detailhandelsmarketing | 17 |
| 2.6 Internationalisatie | 18 |
| 2.7 Overige ontwikkelingen in de detailhandel | 18 |
| 2.8 Samenvatting | 19 |
| 3. STRUCTUURKENMERKEN VAN DE MARKTPARTIJEN | 20 |
| 3.1 De algemene levensmiddelendetailhandel | 20 |
| 3.1.1 Korte typering | 20 |
| 3.1.2 Concentratie | 20 |
| 3.1.3 Winstgevendheid | 21 |
| 3.2 De groenteconserven- en diepvriesgroentenindustrie | 21 |
| 3.2.1 Korte typering | 21 |
| 3.2.2 Concentratie | 22 |
| 3.2.3 Winstgevendheid | 23 |
| 3.2.4 Productie | 23 |
| 3.3 De afzet via de verschillende kanalen | 24 |
| 3.4 Samenvatting | 25 |
| 4. MARKETINGBELEID BIJ DE AFZET | 26 |
| 4.1 Positie in de dominantie/winst matrix | 26 |
| 4.2 Assortimentsbeleid | 28 |
| 4.2.1 Keuzecriteria bij de bepaling van het assortiment | 28 |
| 4.2.2 Gevoerd assortiment | 29 |
| 4.2.3 Ontwikkelingen ten aanzien van het assortiment | 30 |
| 4.3 Overige elementen van de detailhandelsmarketingmix | 31 |
| 4.3.1 Prijs | 31 |
| 4.3.2 Presentatie | 33 |
| 4.3.3 Promotie | 33 |
| 4.3.4 Fysieke distributie | 33 |
| 4.4 Samenvatting | 34 |
| 5. BEHEER VAN HET AFZETKANAAL | 36 |
| 5.1 Inkoop | 36 |
| 5.1.1 Het inkoopproces | 36 |
| 5.1.2 Leveranciers | 37 |

INHOUD (vervolg)

| | Blz. |
|--|------|
| 5.2 Marktgedrag | 38 |
| 5.2.1 Samenwerking, informatie-uitwisseling en verwachtingen ten aanzien van de leveranciers | 38 |
| 5.2.2 Tevredenheid, conflicten en het gebruik van machtsbronnen | 40 |
| 5.2.3 Leiderschap en afhankelijkheid | 41 |
| 5.3 Algemene verwachtingen | 44 |
| 5.4 Samenvatting | 44 |
| LITERATUUR | 46 |

WOORD VOORAF

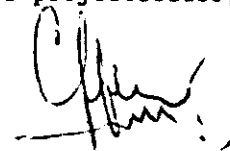
Deze publikatie is een verslag van een onderzoek naar de gevolgen van de ontwikkelingen in de levensmiddelendetailhandel voor de relatie tussen detailhandelsorganisaties en de fabrikanten van groenteconserven en diepvriesgroenten. Het onderzoek maakt deel uit van het marktstructuuronderzoek dat het Landbouw-Economisch Instituut heeft uitgevoerd in de sector groenteconserven en diepvriesgroenten.

Het onderzoek had een oriënterend karakter en spitste zich toe op de relatie tussen fabrikanten en detailhandelsorganisaties, de machtsverhoudingen, het gevoerde assortiment en de marge's bij de detailhandel.

De gegevens werden verkregen door middel van interviews bij negen detailhandelsorganisaties en een korte literatuurstudie. Dank is verschuldigd aan de detailhandelsorganisaties, die door hun medewerking deze publikatie mede mogelijk maakten.

Het onderzoek is verricht op de afdeling Structuuronderzoek. De analyse en de rapportering is verzorgd door P. Zee, student aan de Landbouwuniversiteit, in nauwe samenwerking met ir. J.A. van Driel van de sectie Marktstructuur.

De projectleider,



G.C. de Graaff

Den Haag, februari 1989

SAMENVATTING

De consumptie van groenteconserven en diepvriesgroenten stabiliseert zich de laatste jaren. De consumptie van verse groenten daarentegen is sterk gestegen. Diepvriesgroenten hebben een beter imago bij de consument dan groenteconserven. De belangrijkste kwaliteitsindicatoren zijn merk en prijs. Voor verse voedingsmiddelen zijn deze winkel en prijs. De ervaren variatie in kwaliteit van groenteconserven en diepvriesgroenten is relatief laag, evenals het gemiddeld beoordelingsvermogen van de kwaliteit.

De laatste decennia heeft er een enorme schaalvergroting en een concentratie van de vraag in de algemene levensmiddelenhandel plaatsgevonden. Concentratie vergroot de onderhandelingsmacht en bevordert het verkrijgen van lage inkooprijzen en gunstige inkoopvoorwaarden.

Het marktaandeel van de geparalleliseerde levensmiddelenhandel wordt steeds groter (in 1985 circa 63%) en binnen de geparalleliseerde handel wordt het aandeel van het GWB alsmaar groter (in 1985 62%).

De prijsconcurrentie en het loslaten van de verticale prijsbinding hebben geleid tot de opmars van het eigen merk en een daling van het omzetaandeel van de A-merken. De opkomst van de detailhandelsmarketing heeft geleid tot meer eisen en wensen van de detaillisten ten aanzien van de industrie.

De concentratietendens (in 1985 verzorgden vier organisaties ruim 50% van de omzet) zal voorlopig nog doorgaan. In de groenten- en fruitverwerkende industrie is de concentratie veel minder explosief geweest; dertien ondernemingen verzorgen 55% van de omzet. De rentabiliteit van de conservenindustrie is zeer matig. In beide sectoren is sprake van overproductie. Ruim 60% van de groenteconserven wordt via het GWB aan de consument gebracht. Het GWB verkoopt relatief veel in blik. Ook voor diepvriesgroente is het GWB het voornaamste afzetkanaal.

Uit de interviews komt naar voren dat de detailhandel de produktgroepen groenteconserven en diepvriesgroenten niet bijster interessant vindt. Er gebeurt te weinig, er verandert weinig (alleen de onderhandelingen over de contracten verschillen van jaar tot jaar), er vindt weinig of geen innovatie plaats en de marges voor de detailhandel zijn in het algemeen laag.

De meeste organisaties rekenen groenten in blik tot de omzetmakers (lage marge, hoge omzet); groenten in glas tot de omzetmakers of winstbrengers (hoge marge, lage omzet); diepvriesgroenten tot de omzetmakers of zorgen-kinderen (lage marge, lage omzet) en verse groenten tot de omzetmakers of goudmijnen (hoge marge, hoge omzet).

Een sterke positie van verse groenten gaat vooral ten koste van de diepvriesgroenten. Het blijkt dat er weinig verschillen bestaan tussen de verschillende detailhandelsorganisaties ten aanzien van het marktgedrag en de inkoop met betrekking tot groenteconserven en diepvriesgroenten. De discounters hebben wel een minder breed en ondieper assortiment en relatief veel leveranciers, maar ook zij hechten veel waarde aan een goede en langdurige samenwerking.

Omzet, kwaliteit, prijs en marge zijn de belangrijkste criteria, welke de detailhandel hanteert bij de keuze van het assortiment.

Het assortiment groenteconserven is de afgelopen jaren eigenlijk nauwelijks veranderd. Voor de toekomst verwacht men zeker geen smaller of een minder diep assortiment. De positie van het eigen merk wordt steeds sterker. Het assortiment diepvriesgroenten is ook nauwelijks veranderd en zal ook niet versmallen of minder diep worden.

De marges op groenteconserven en diepvriesgroenten zijn wel lager geworden, voornamelijk als gevolg van de toenemende prijsconcurrentie. De marges zullen laag blijven.

De samenwerking met leveranciers op logistiek gebied zal intensiever worden. Prijs, kwaliteit, hoeveelheid en logistieke elementen zijn momenteel de belangrijkste gesprekspunten bij de onderhandelingen tussen fabrikant en detaillist. Bijna alle ondervraagden vinden dat de fabrikanten te weinig marketing gericht zijn. Ze houden te weinig rekening met de specifieke voorkeuren van de consument en ze spelen te weinig in op de specifieke wensen van de detailhandel. Doordat de fabrikanten te weinig marketing gericht zijn en als gevolg van de toenemende macht van de detailhandel hebben zij de controle over een aantal marketinginstrumenten (prijs, presentatie en distributie) verloren. Mede hierdoor zijn de fabrikanten tamelijk afhankelijk geworden van de detailhandel. De detailhandel beschikt over de meeste macht in de afzetkanalen van groenteconserven en diepvriesgroenten. De detailhandel hoeft zijn machtsbronnen nauwelijks te gebruiken. Er zijn wel eens wat onenigheden, maar deze leiden zelden tot conflicten. Wellicht is dit het gevolg van het feit dat de ene partij zoveel machtiger is dan de andere.

De relatie detaillist-fabrikant zal volgens de inkopers van de detailhandelsorganisaties in de toekomst hechter worden om tot een betere samenwerking te kunnen komen.

1. INLEIDING

1.1 Doel van het onderzoek

De laatste decennia hebben een toenemende schaalvergroting en concentratie in de algemene levensmiddelendetailhandel te zien gegeven. Meer en meer ziet men dat groot- en detailhandel deel uitmaken van één organisatie (het grootwinkelbedrijf en het vrijwillig filiaalbedrijf). Deze organisaties worden steeds groter. Hetzelfde geldt voor de inkoopcombinaties. Steeds meer levensmiddelendetaillisten treden toe tot één van de bestaande organisaties.

Het Ministerie van Landbouw en Visserij, Directie Verwerking en Afzet van Agrarische Produkten (VAAP) is geïnteresseerd in de gevolgen van de concentratie in de detailhandel voor de fabrikanten van levensmiddelen. Deze Directie heeft het Landbouw-Economisch Instituut verzocht hiernaar onderzoek te doen. Dit onderzoek zou zich dienen te concentreren op de gevolgen van de concentratie voor de rentabiliteit van de levensmiddelenfabrikanten en voor het aangeboden assortiment (verminderde betekenis van merkartikelen). De problematiek speelt vooral bij de groenteverwerkende, de bakwaren-, suikerwerken- en frisdrankenindustrie. Dit zou dan in het kader van het marktstructuuronderzoek in de sector groenteconserven en diepvriesgroenten uitgewerkt worden voor de fabrikanten van groenteconserven en diepvriesgroenten.

Door omstandigheden konden voorlopig geen interviews gehouden worden bij de fabrikanten. Daarom zijn alleen interviews gehouden bij de detailhandelsorganisaties. Hierdoor heeft het onderzoek zich geconcentreerd op de gevolgen van de ontwikkelingen in de levensmiddelendetailhandel voor de relatie tussen detailhandelsorganisaties en de fabrikanten van groenteconserven en diepvriesgroenten.

Het onderzoek draagt een oriënterend karakter en richt zich vooral op het verkrijgen van inzicht in de volgende aspecten:

- ontwikkelingen in de levensmiddelendetailhandel
De concentratie en schaalvergroting, de parallellisatie/specialisatie, de prijsconcurrentie, de detailhandelsmarketing, de internationalisering en professionalisering;
- structuurkenmerken
Aantal en typen levensmiddelendetailhandelbedrijven en fabrikanten van groenteconserven en diepvriesgroenten en de mate van concentratie bij beide partijen;
- marketingbeleid bij de afzet
De positie van groenteconserven en diepvriesgroenten bij de detaillist, het assortiment bij de detaillist en ontwikkelingen hierin, prijzen en marges, presentatie, promotie, fysieke distributie en de samenwerking tussen fabrikant en detaillist;
- beheer van het afzetkanaal
De inkoop (organisatie, inkoopproces, onderhandelingspunten, prijs, contracten, aantal leveranciers, belangrijkheid als afnemer en kosten van verandering van leverancier) en het marktgedrag (samenwerking, informatieuitwisseling, verwachtingen, tevredenheid, conflicten, gebruik van machtsbronnen, leiderschap en afhankelijkheid).

1.2 Opzet en uitvoering van het onderzoek

De gegevens zijn verkregen uit de literatuur en door middel van gesprekken met directieleden en inkopers van negen detailhandelsorganisaties in februari en maart 1986. Deze negen detailhandelsorganisaties zijn onder te verdelen in drie grootwinkelbedrijven, vier vrijwillig filiaalbedrijven en twee inkoopcombinaties.

Het gezamenlijke marktaandeel van de negen bezochte organisaties bedraagt circa 72% van de omzet van de geparalleliseerde levensmiddelen-detailhandel. Het marktaandeel van de deelnemende organisaties afzonderlijk varieert tussen de 2,7% en 22%.

Binnen de 3 groepen (GWB's, VFB's en Ink.comb.) is getracht organisaties met een klein en een groot marktaandeel te benaderen evenals discounters. Variatie in marktaandeel binnen de drie groepen:

GWB: van 2,7% tot 22%;

VFB: van 3.2% tot 9%;

Ink.comb: van 2,7% tot 8%.

Alle negen aangeschreven organisaties verleenden hun medewerking. De gesprekken met de vertegenwoordigers van de detailhandelsorganisaties zijn in het voorjaar van 1986 uitgevoerd. De vraaggesprekken leverden vooral kwalitatieve informatie op. De resultaten van de interviews zijn in de hoofdstukken 5 en 6 weergegeven. De informatie verkregen uit de literatuurstudie zijn weergegeven in de hoofdstukken 2 t/m 4.

1.3 Achtergrondinformatie; consumptie van groenteconserven en diepvriesgroenten

Tabel 1.1 Binnenlands verbruik van groenten in blik en glas (incl. champignons excl. tafelzuren, appelmoes en tomatenprodukten) in mln. liters

| Jaar | 1983 | 1984 | 1985 |
|----------|-------|-------|-------|
| Verbruik | 118,3 | 127,7 | 145,0 |

Bron: CBS en PGF.

Uit tabel 1.1 blijkt dat het binnenlands verbruik de laatste jaren toeneemt. Deze toename wordt vooral verzorgd door de champignons. Het totale binnenlandse verbruik exclusief champignons, maar inclusief appelmoes stabiliseert rond de 150 mln. liter per jaar.

Factoren die negatief inwerken op de afzetontwikkeling van groenteconserven zijn onder meer de sterke opgang van de versconsumptie, de concurrentie van diepvriesprodukten en het slechte imago (kwaliteit, voedingswaarde). Als positieve factoren kunnen worden genoemd de relatief lage prijs van groenteconserven, het gebruiksgemak en de goede bewaarbaarheid.

Tabel 1.2 Binnenlandsverbruik van diepvriesgroenten (excl. aardappelprodukten) in 1000 ton

| Jaar | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 |
|----------|------|------|------|------|
| Verbruik | 41,6 | 36,2 | 51,3 | 60,0 |

Bron: PGF en CBS.

Het binnenlands verbruik van diepvriesgroenten stijgt sterk de laatste drie jaar; naar raming bedroeg de binnenlandse consumptie in 1985 60 mln. kg. Met name het gebruik van diepvriesgroenten in het grootverbruik is toegenomen; in de grootkeuken is met name de betere doseerbaarheid van diepvriesgroenten een extra voordeel ten opzichte van blikconserven (Olde Monnikhof, 1983).

De afzet via de detailhandel vertoont een licht stijgende trend, alhoewel het effect van de "nitriet-affaire" van Iglo nog steeds doorwerkt. Andere factoren die negatief inwerken op de afzet zijn onder meer de slechte presentatie (horizontaal in "eilanden") van diepvriesgroenten in de meeste levensmiddelenzaken en het toenemend aandeel van nieuwe producten in het diepvriespakket (pizza's, snacks, diepvriesmaaltijden etc.). Een positieve factor is het betere imago (kwaliteit, voedingswaarde) ten opzichte van groenteconserven en het gebruiksgemak.

Welke gedachten roept het woord kwaliteit op bij de consument? Het begrip kwaliteit wordt het meest gekoppeld aan: houdbaarheid/mag niet bederven. Verder blijkt het vaak gekoppeld te zijn aan: gezondheid, het uiterlijk, het merk en de smaak (Steenkamp, Meulenberg en Wierenga, 1986).

Wat vindt een consument belangrijk als men gevraagd wordt aan te geven wat hij een belangrijke aanwijzer voor een bepaalde kwaliteit vindt? Het verschil tussen verse en houdbare voedingsmiddelen is opvallend, zoals te zien is in tabel 1.3. Het is wat onverwacht dat de verpakking niet belangrijker is. Het gaat hier echter om een consument die aangeeft wat hij denkt dat belangrijk is voor een goede kwaliteit. Het is geen aanwijzing of de consument dit nu wel of niet graag heeft.

Tabel 1.3 Percentage consumenten dat de betreffende aanwijzer belangrijk vindt voor de beoordeling van de kwaliteit van verse en houdbare voedingsmiddelen

| Kwaliteitsindicator | Verse voedingsmiddelen | Houdbare voedingsmiddelen |
|-------------------------------------|------------------------|---------------------------|
| Winkel | 60,9 | 19,3 |
| Prijs | 40,2 | 36,7 |
| Merk | 13,0 | 63,8 |
| Houdbaarheidsaanduiding | 22,7 | 32,1 |
| Soort verpakking | 18,2 | 16,5 |
| Voedingsinformatie op de verpakking | 11,1 | 30,5 |
| Uiterlijk | 65,5 | 22,1 |
| Land van herkomst | 11,8 | 5,9 |

Bron: Steenkamp e.a., 1986.

Merk en kwaliteit zijn duidelijk de belangrijkste kwaliteitsindicatoren voor houdbare voedingsmiddelen, waaronder dus conserven- en diepvriesgroenten. Ook de houdbaarheidsaanduiding (geldt niet voor conservengroenten) en de voedingsinformatie vindt de consument belangrijke kwaliteitsindicatoren.

Produkten hebben niet altijd dezelfde kwaliteit. Vaak zijn er schommelingen. Consumenten ervaren dit ook zo. In het onderzoek naar de kwaliteitsperceptie van voedingsmiddelen (Steenkamp, Meulenberg en Wierenga, 1986) is aan de deelnemers gevraagd voor twintig voedingsmiddelen aan te geven in hoeverre er wisselingen zijn. Naarmate een produkt hoger scoort is de variatie in de kwaliteit groter. Hoe hoger het cijfer - normaal zeven punten - hoe groter de variatie in kwaliteit.

Tabel 1.4 Gemiddelde variatie in kwaliteit bij twintig voedingsmiddelen

| Voedingsmiddel | Gemiddelde score |
|----------------------------------|------------------|
| Gehakt | 6,1 |
| Vlees voor bij de warme maaltijd | 5,9 |
| Vleesbeleg voor de boterham | 5,6 |
| *Verse groenten | 5,6 |
| Brood | 5,4 |
| Appels | 5,0 |
| Vis | 4,9 |
| Kaas | 4,8 |
| Jam | 4,8 |
| Kip | 4,7 |
| Aardappelen | 4,3 |
| Soep in blik | 4,2 |
| Margarine | 4,1 |
| Eieren | 3,9 |
| *Groenten in blik | 3,9 |
| *Diepvriesgroenten | 3,9 |
| *Groenten in glas | 3,8 |
| Kwark | 3,0 |
| Melk | 2,9 |
| Suiker | 1,5 |

Bron: Steenkamp e.a., 1986.

De volgorde in tabel 1.4 toont weinig verrassingen. Dat verse groenten meer kwaliteitsschommelingen kennen dan conserven- en diepvriesgroenten is bekend. De positie van groenten in blik, diepvriesgroenten en groenten in glas is nagenoeg gelijk. De ervaren variatie in kwaliteit is relatief laag voor deze voedingsmiddelen.

Tabel 1.5 Gemiddeld beoordelingsvermogen van de kwaliteit

| Voedingsmiddel | Gemiddelde score |
|----------------------------------|------------------|
| *Verse groenten | 6,3 |
| Vleesbeleg voor de boterham | 5,7 |
| Appels | 5,6 |
| Vlees voor bij de warme maaltijd | 5,5 |
| Brood | 5,2 |
| Gehakt | 5,1 |
| Kaas | 4,9 |
| Vis | 4,9 |
| Kip | 4,5 |
| Aardappelen | 4,3 |
| Jam | 4,0 |
| Margarine | 3,6 |
| *Groenten in glas | 3,6 |
| Melk | 3,5 |
| Eieren | 3,0 |
| Kwark | 2,9 |
| *Diepvriesgroenten | 2,8 |
| Suiker | 2,5 |
| Soep in blik | 2,5 |
| Groenten in blik | 2,4 |

Bron: Steenkamp e.a., 1986.

De consument ziet dus variatie in kwaliteit. Acht de consument zich in staat de verschillen te beoordelen? Dit is in hetzelfde onderzoek gevraagd voor dezelfde twintig voedingsmiddelen. Hoe hoger de score, des te beter meent de consument de kwaliteit te kunnen beoordelen.

Het binnenlands verbruik van groenteconserven (inclusief appelmoes, exclusief champignons) lijkt zich te stabiliseren rond de 150 miljoen liter per jaar. De consumptie van conservengroenten is gedeeltelijk afhankelijk van de ontwikkelingen op de markt van verse groenten. Het binnenlands verbruik van diepvriesgroenten stijgt de laatste jaren. Voor houdbare voedingsmiddelen zijn de belangrijkste kwaliteitsindicatoren: merk, prijs, houdbaarheidsaanduiding en de voedingsinformatie op de verpakking. De gemiddelde variatie in kwaliteit bij conserven- en diepvriesgroenten wordt door de consument als relatief laag ervaren. De gemiddelde variatie in kwaliteit bij verse groenten wordt als hoog ervaren.

Het beoordelingsvermogen voor de kwaliteit van verse groenten is hoog, dat van diepvriesgroenten en groenten in blik laag.

2. ONTWIKKELINGEN IN DE LEVENSMIDDELENDETAILHANDEL

2.1 Concentratie en schaalvergroting

Concentratie (dezelfde omzet bij minder ondernemingen) is in de detailhandel geen nieuw verschijnsel. Reeds voor 1940 was er sprake van concentratie om bestaande economies of scale bij gezamenlijke inkoop te benutten, de marktmacht van de distributie ten opzichte van de fabrikanten te vergroten en de concurrentie met warenhuizen aan te kunnen. Uit deze tijd dateren het vrijwillig filiaalbedrijf (onder andere de Spar) en de inkoopcombinaties (onder andere Enkabé).

In de periode 1950-1985 daalde in de algemene levensmiddelenhandel (kruideniers) het aantal vestigingen van ongeveer 2,5 tot nauwelijks meer dan 0,5 vestiging per 1000 inwoners (Bakker e.a., 1982 en Saatchi & Saatchi, 1985). Het aantal winkels neemt nog verder af. De circa 10.000 verkooppunten van eind 1985 zullen teruglopen tot 7.500 in 1990 en dan stabiliseren. Dat betekent niet, dat het aantal m² af zal nemen. Men verwacht dat het aantal zal stijgen: minder winkels maar wel groter (Saatchi & Saatchi 1985).

De schaalvergroting in de algemene levensmiddelenhandel was explosief. Voor het totaal, dat wil zeggen de schaalvergroting binnen winkeltypen plus de schaalvergroting ten gevolge van verschuivingen van kleinschalige naar grootschaliger winkeltypen, trad er tussen 1950 en 1970 een vervijfvoudiging op van de gedefleerde omzet per vestiging, gevolgd door een verdrievoudiging tussen 1970 en 1980 (bron: Bakker e.a., 1982).

Sinds begin 1977 is het aantal vestigingen van algemene levensmiddelenbedrijven met ruim 30% gedaald (Nielsen 1985). De daling is gepaard gegaan met een toeneming van het totaal aantal in gebruik zijnde m² vloeroppervlak en een stijging van de gemiddelde omzet per vestiging.

Schaalvergroting wordt veroorzaakt door zowel factoren die buiten als binnen het bedrijf gelegen zijn (van Nieuwenhuizen, 1980). Tot de externe factoren behoren onder andere de ontwikkelingen in de nationale economie (stijging van de lonen maakt een stijging van de arbeidsproductiviteit met behulp van schaalvergroting noodzakelijk), ontwikkelingen in het koopgedrag (onder andere voorkeur voor lage prijzen en weinig service), voorkeur voor "one-stop-shopping" (aankoop van verschillende soorten goederen in één winkel) en grotere mobiliteit en een intensieve concurrentie in de levensmiddelen-detailhandel.

Binnen het bedrijf gelegen oorzaken van schaalvergroting zijn onder andere de efficiency van de arbeid en de winkeloppervlakte alsmede het feit dat het ondernemersinkomen over het algemeen evenredig steeg met de omzet. De kleinere bedrijven vielen (eerder) af, omdat zij vaak niet het vermogen hadden om zich aan de gewijzigde omstandigheden aan te passen. De schaalvergrotingsstendens heeft de drempel voor toetreding tot de levensmiddelen-detailhandel verhoogd door het grotere inkooppotentieel, het verkooppotentieel en financiële potentieel van de grote ondernemingen.

2.2 Parallellisatie/specialisatie

In het algemene levensmiddelenkanaal heeft de gespecialiseerde handel (de detailhandel in aardappelen, groenten en fruit, brood, vlees en vleeswaren, melk en zuivelprodukten, etc.) in de zeventiger jaren totaal 9% marktaandeel moeten inleveren aan de geparallelliseerde handel. Deze ontwikkeling zet zich in de jaren tachtig voort: de parallellisatie gaat nog steeds door. De discounters hebben een assortiment van versprodukten

Tabel 2.1 Ontwikkeling van de marktaandelen in procenten van de gespecialiseerde en de geparalleliseerde levensmiddelen handel

| | 1970 | 1979 | 1982 | 1983 | 1984 | Voorspelling 1990 |
|--|------|------|------|------|------|-------------------|
| Gespecialiseerde handel (incl. venters en markt) | 52 | 44 | 41 | 40 | 38 | 33 |
| Geparalleliseerde handel (incl. rijdende winkels) | 48 | 56 | 59 | 60 | 62 | 67 |
| Totaal | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Bron: Prodis, 1985.

opgebouwd, nadat zij zich jarenlang voornamelijk beperkt hadden tot de groep droge kruidenierswaren. Verder zijn ook de kleine buurtkruideniers al enige jaren bezig om één of meer versgroepen te gaan voeren. Ook de daling in de consumptieve bestedingen aan voedings- en genotmiddelen heeft er toe geleid, dat de supermarkten en kruideniers de afzetdaling in hun traditionele assortiment gecompenseerd hebben met een afzetstijging in versprodukten en andere produkten uit het assortiment speciaalzaken (zie Prodis, 1983). Andere overwegingen voor verdergaande parallelisatie zijn nog (Prodis, 1983):

- de duidelijke voorkeur van een groot aantal consumenten voor "one stop shopping". Deze werkt in het nadeel van de specialisten. De specialisten hebben in het algemeen het image van hogere prijzen, en in de ogen van veel consumenten biedt een groot aantal speciaalzaken geen meerwaarde ten opzichte van de geparalleliseerde handel;
- in het algemeen is het geparalleliseerde levensmiddelenbedrijf relatief beter gewapend in de strijd om de consumentengulden dan het gespecialiseerde bedrijf door de ontwikkeling van de detailhandelsmarketing. Deze is in het geparalleliseerde levensmiddelenkanaal eerder tot ontwikkeling gekomen dan in de gespecialiseerde detailhandel;
- onder de ondernemers in het gespecialiseerde kanaal bevinden zich relatief veel ouderen. Verwacht mag worden dat velen daarvan hun bedrijf zullen beëindigen in de loop van de komende jaren, zonder dat zij worden opgevolgd.

2.3 Ontwikkelingen in de geparalleliseerde levensmiddelendetailhandel

Onder een GWB (grootwinkelbedrijf) wordt hier verstaan een onderneming in de levensmiddelenbranche met zeven of meer vestigingen.

De ontwikkeling van het GWB is duidelijk; in de jaren tussen 1975 en 1984 een stijging van het marktaandeel met 19%, terwijl er in 1988 nog 8% bij zullen zijn gekomen volgens de Prodis-voorspelling (tabel 2.2).

Nielsen geeft de volgende cijfers over het marktaandeel van het GWB:

| | |
|------|-------|
| 1980 | 44,3% |
| 1981 | 47,4% |
| 1982 | 51,8% |
| 1983 | 54,9% |
| 1984 | 60,3% |
| 1985 | 62,0% |

Tabel 2.2 Ontwikkeling van de marktaandelen in procenten van GWB en zelfstandige levensmiddelen-detailhandel

| | 1975 | 1979 | 1982 | 1983 | 1984 | Voorspel- ling 1988 |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------|
| GWB Nationaal | 27 | 31 | 36 | 38 | 40 | 46 |
| Regionaal | <u>12</u> | <u>14</u> | <u>16</u> | <u>17</u> | <u>18</u> | <u>20</u> |
| Totaal | 39 | 45 | 52 | 55 | 58 | 66 |
| Zelfstandig groot | 32 | 32 | 29 | 28 | 27 | 22 |
| Zelfstandig overig | <u>29</u> | <u>23</u> | <u>19</u> | <u>17</u> | <u>15</u> | <u>12</u> |
| Totaal | <u>61</u> | <u>55</u> | <u>48</u> | <u>45</u> | <u>42</u> | <u>34</u> |
| Totaal | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Bron: Prodis, 1984.

Uit een onderzoek onder toonaangevende functionarissen in de levensmiddelenbranche bleek dat men verwachtte dat de opmars van het GWB door zou zetten. Zo verwachtte men dat medio 1986 het aandeel reeds zou liggen op 64%. De stabilisatie wordt verwacht in 1990 en wel bij een verhouding van 70-30 voor het GWB (Saatchi & Saatchi, 1985).

De omzetontwikkelingen worden hieronder in indexcijfers gegeven, gebaseerd op reële omzetten (tabel 2.3).

Tabel 2.3 Indexcijfers van de omzet van GWB en zelfstandige levensmiddelenhandel (1984=100)

| | 1979 | 1982 | 1984 | Voorspel- ling 1988 |
|--------------------|------|-------|------|------------------------|
| GWB Nationaal | 78 | 91 | 100 | 125 |
| Regionaal | 79 | 91 | 100 | 125 |
| Totaal | 78 | 91 | 100 | 125 |
| Zelfstandig groot | 119 | 108 | 100 | 88 |
| Zelfstandig overig | 150 | 127 | 100 | 86 |
| Totaal | 130 | 115 | 100 | 88 |
| Totaal | 99,5 | 100,5 | 100 | 106 |

Bron: Prodis, 1984.

Het GWB maakte een periode van ononderbroken groei door. Deze groei zal zich in een iets lager tempo blijven voortzetten.

De zelfstandige handel is er nog niet in geslaagd zodanige tegenkrachten te ontwikkelen, dat de dalende tendens voor het totale aandeel kon worden omgebogen. Echter dit is een totaalbeeld: per commerciële organisatie loopt dit sterk uiteen. Ook in de zelfstandige levensmiddelen-detailhandel bestaan "groeiers" (Prodis, 1984).

Door de groei in volume en vergroting van het marktaandeel is de economische macht van het GWB sterk toegenomen. Deze economische macht van

het GWB zal vooralsnog groter worden, mede als gevolg van het feit dat de levensmiddelenindustrie zich vooral richt op de groeisectoren (met name de prijsagressieve formules). De industrie biedt hier relatief voordelig aan en versterkt aldus de positie van de groeisectoren.

2.4 Prijsconcurrentie

Onder invloed van de neergang van de conjunctuur in de eerste helft van de tachtiger jaren heeft men in de levensmiddelen-detailhandel een versterkte nadruk gelegd op de prijsconcurrentie. Deze versterkte nadruk op de prijsconcurrentie is onder andere het gevolg van de dalende bestedingen sinds 1980 en de zeer intensieve concurrentie die hiermee gepaard gaat en de sterke groei van zeer grote winkeleenheden, in het bijzonder wanneer deze laatste het karakter hebben van discountwinkels (van Nieuwenhuyzen, 1985).

De prijsconcurrentie gaat zo soms zo ver dat de verkoopprijzen van het GWB soms tijdelijk beneden de inkooprijzen van de zelfstandige winkeliers liggen. Weliswaar bestaan er juridische bodemprijzen (inkoopprijs plus BTW) waar beneden men niet mag verkopen, maar deze bodemprijzen zijn niet voor alle organisaties gelijk als gevolg van de verschillende inkooprijzen.

De lage verkoopprijzen van het GWB worden mede bereikt door (zeer) lage inkooprijzen. En doordat de positie van vele leveranciers in de levensmiddelenindustrie danig verzwakt is ten opzichte van het GWB en detaillisten organisaties (door onder andere overcapaciteit op grond van de dalende bestedingen, concentratie van de vraag en de opkomst van private labels), komen ook vaak lage inkooprijzen daadwerkelijk tot stand. De industrie is met name kwetsbaarder geworden voor druk van grote afnemers om speciale kortingen en/of diensten te verlenen, ook al worden die niet gerechtvaardigd door kostenbesparingen. Dat heet prijsdiscriminatie (Nooteboom, 1985). Doordat de zelfstandige winkeliers niet van deze speciale kortingen kunnen bedingen, moeten zij dus ook hogere verkoopprijzen aanhouden. Als gevolg van die hogere consumentenrijzen daalt hun omzet en moet een deel van de zelfstandige winkeliers hun bedrijf beëindigen. Een ander deel heeft zich aangesloten of zal zich gaan aansluiten bij een detaillistenorganisatie (bijvoorbeeld een VFB of inkoopcombinatie) om zodoende de prijsconcurrentie te kunnen volhouden. Prijsconcurrentie leidt dus ook tot een verdere concentratie van de vraag in de levensmiddelen-detailhandel.

In de groenteconserven- en diepvriesgroentensector is geen sprake van verticale prijsbinding. Het loslaten van de verticale prijsbinding en het verworden van bodemprijzen tot maximumrijzen heeft de opmars van private labels of distributiemerken gestimuleerd. Als gevolg van deze opmars van de private labels is het omzetaandeel van de A-merken gedaald.

2.5 Detailhandelsmarketing

Door de opkomst van de detailhandelsmarketing wordt de detailhandel steeds minder een doorgeefluik voor de door fabrikanten geproduceerde goederen. De detaillist zal daarentegen proberen van de fabrikanten die produkten te krijgen die passen bij zijn winkelformule.

Middels een juiste marketing-mix zullen de doelstellingen van de detaillist moeten worden gerealiseerd. In de detailhandelsmarketing omvat deze mix 8 "P's" (Van der Ster).

- Plaats (vestigingskeuze, ruimtelijk faciliteiten, bevoorradingsmogelijkheden, klantenfaciliteiten)
- Fysieke distributie (de distributiestructuur, plaats en indeling magazijnen, voorraad- en transportsysteem)

- Produkt (assortimentsdimensies, merken, verpakkingen, kwaliteiten)
- Presentatie (externe en interne presentatie, winkellay-out, produkt-groeperingen)
- Personeel (aantal en kwaliteit, service vorm, bezetting)
- Prijs (imago, relatief en absoluut prijsniveau, marge-mix)
- Promotie (budget, vormen, in-store activiteiten)
- Produktiviteit (werkmethoden, informatiesysteem)

Ten aanzien van deze 8 "P's" zal met name het GWB een aantal wensen en behoeften hebben waarmee de fabrikanten wel degelijk rekening dienen te houden.

De detaillist wil zich ook beter kunnen profileren en onderscheiden van zijn concurrent. Doordat de meeste fabrikanten van levensmiddelen intensieve distributie toepassen zijn de artikelen van deze fabrikanten alom verkrijgbaar. Hierdoor kon de detaillist zich alleen van zijn concurrent onderscheiden door zijn prijzen. Indien dat ook niet meer kan (verticale prijs binding door fabrikanten is nu grotendeels verdwenen), dan doet men dit via het creëren van een eigen merk (Desain, 1985). De opkomst van het eigen merk is de laatste tien jaar explosief geweest. Het eigen merk vormt vanwege zijn lagere prijs met name een bedreiging voor het A-merk.

2.6 Internationalisatie

Een aantal ontwikkelingen (schaalvergroting, concentratie, grotere expertise en bepaalde consumententrends) hebben er toe geleid dat de detaillisten zich ook commercieel breder oriënteren. De grote detaillisten hebben ondertussen voldoende schaalgrootte en know-how bereikt om zich internationaal te manifesteren. In feite is "de hele wereld" hun in- en verkoopmarkt geworden. Internationalisatie op inkoopgebied is al jarenlang een praktisch gegeven. Teneinde produktietechnische seizoenen te elimineren, wordt het aanbod van diverse produkten in wereldwijd verband gezien. Bovendien zijn een aantal produkten niet in eigen land te verkrijgen. Ook bij het streven naar meer efficiency en een betere beheersing van de totale goederenstroom kan het buitenlandse aanbod in veel gevallen zeer goed concurreren (bijvoorbeeld Bonduelle met betrekking tot blikgroenten). Internationalisatie begint zich ook meer en meer te manifesteren op verkoopgebied. Buitenlandse "retailers" (bijvoorbeeld Albrecht en Tengelmann) penetreren in ons land en Nederlandse winkelbedrijven (bijvoorbeeld Ahold, V&D, KBB) zijn actief in het buitenland. Deze ontwikkeling zal zich in de toekomst zeer waarschijnlijk gaan voortzetten (Dorsman, 1985). De penetratie van buitenlandse detaillisten op de Nederlandse markt zal waarschijnlijk de prijsconcurrentie nog verder verscherpen. Want wil men vaste voet op Nederlandse bodem krijgen en een bepaald marktaandeel verkrijgen, dan zal dit voornamelijk via het instrument prijs bereikt worden. De internationalisatie zal de concentratietendens versterken, met name omdat men gezamenlijk beter bestand is tegen de buitenlandse concurrentie.

2.7 Overige ontwikkeling in de detailhandel

Een van de relevante trends is de professionalisatie van de detailhandel 1). Deze professionalisatie is noodzakelijk geworden door de grote belangen, omzetten en risico's die een grootwinkelbedrijf op de markt ontmoet. Ook een stagnerende markt en grimmige concurrentieverhoudingen vereisen een professionele benadering.

1) Deze paragraaf is ontleend aan een artikel van K. Dorsman in Voedingsmiddelentechnologie van oktober 1985 (Dorsman, 1985).

Een belangrijk kenmerk van het detailhandelsprofessionalisme is de oriëntatie op het totaalproces in het dagelijks handelen. De inkopers houden niet alleen rekening met de inkoopprijs, maar ook met bijvoorbeeld transport- en handlingkosten. Inkopers zullen steeds meer de totale goederenstroom als hun werkterrein gaan beschouwen in plaats van de inkoopdaad sec.

Efficiëntcy, produktiviteit en continuïteit zullen meer en meer integraal worden bekeken voor het hele traject af fabriek, opslag, transport en winkel en de inkooponderhandelingen gaan beheersen. De belangrijkste gevolgen van de professionalisatie zijn: een hoger onderhandelingsniveau en de verruiming van het inkoopobject (de totaalpropositie).

Een andere belangrijke trend is de informatisering. Veel nieuwe technologie heeft in de detailhandel reeds toepassingsmogelijkheden gevonden. Deze ontwikkeling is nog volop bezig en de rol van de technologie zal steeds belangrijker worden. In dit verband kan gedacht worden aan de toepassing van moderne technologie bij het bestellen (order entry), het voorraadbeheer, de transactiecommunicatie tussen leveranciers en winkelbedrijven (transcom), de transportplanning, de winkelruimteverdeling, de schapallocatie, concurrentie- en leveranciersanalyses, verkoop- en prijs-simulaties en de kassa-afhandeling (scanning). Met name deze laatste toepassing levert veel nieuwe managementinformatie op, hetgeen de professionalisatie weer bevordert. Informatisering biedt vele mogelijkheden voor automatisering en even zovele meetpunten en criteria voor een kwantificering van de onderhandelingen.

2.8 Samenvatting

De laatste decennia heeft er een enorme schaalvergroting plaatsgevonden in de algemene levensmiddelendetailhandel. Het aantal verkooppunten is sterk gedaald, terwijl het aantal m² verkoopoppervlakte en de gemiddelde omzet sterk zijn gestegen. De schaalvergroting heeft de concentratietendenzen in de levensmiddelendetailhandel versterkt.

Het marktaandeel van de geparalleliseerde handel wordt steeds groter (in 1985 circa 63%) en voorspeld wordt dat dit aandeel in 1990 circa 67% zal bedragen. De parallelisatie in de levensmiddelendetailhandel zal zich dus nog voortzetten. Binnen de geparalleliseerde handel wordt het marktaandeel van de GWB alsmear groter. In 1980 44,3% in 1985 62% en een verwacht aandeel van 70% in 1990. Na 1990 verwacht men een stabilisatie van het marktaandeel op 70%.

De laatste jaren is er ook sprake geweest van een verschuiving van de concurrentie tussen GWB's en zelfstandige winkeliers naar een concurrentie tussen de GWB's onderling.

De versterkte nadruk op de prijsconcurrentie, als gevolg van de afnemende bestedingen in het begin van de tachtiger jaren heeft de concentratie versneld en in sommige gevallen heeft dit geleid tot prijsdiscriminatie. De verticale prijsbinding is los gelaten en detaillisten zijn meer eisen gaan stellen ten aanzien van de door de industrie te leveren producten en diensten. De internationalisatie binnen de levensmiddelendetailhandel heeft zowel de in- als de verkoopmarkt van de detaillist verruimd.

Andere ontwikkelingen zoals de professionalisatie en de informatisering hebben de expertise van de levensmiddelendetailhandel verhoogd.

Al deze ontwikkelingen hebben de macht van de detailhandelsorganisaties en de afhankelijkheid van de fabrikanten (met name de merkartikelenfabrikant) vergroot.

3. STRUCTUURKENMERKEN VAN DE MARKTPARTIJEN

3.1 De algemene levensmiddelendetailhandel

3.1.1 Korte typering

De distributie van levensmiddelen in Nederland bestaat uit een geparallelliseerd deel, dat naast de traditionele kruidenierswaren een uitgebreid assortiment van andere produktgroepen voert, en een gespecialiseerd deel, dat een of enkele produktgroepen voert. De geparallelliseerde levensmiddelendetailhandel) nam in 1985 ongeveer 63% van de totale omzet voor zijn rekening (hoofdstuk 2).

Met een omzet van circa 25 miljard gulden behaald door ongeveer 10.700 verkooppunten is de geparallelliseerde levensmiddelendetailhandel de meest belangrijke branche in de detailhandel.

De Nederlandse levensmiddelenwinkel is gemiddeld groter dan die in het buitenland, vooral omdat het aantal kleinere winkels in Nederland relatief gering is. De levensmiddelenhandel is zeer gevarieerd van samenstelling. Enerzijds is er het GWB, waarin detailhandelsfunctie en groot-handelsfunctie geïntegreerd zijn, met een omzetaandeel van circa 62% in 1985. Anderzijds is er de zelfstandige handel. Binnen deze zelfstandige handel zijn nog enkele honderden ongebonden winkeliers, welke beleverd worden door vrije grossiers. De rest is of aangesloten bij een inkoopvereniging of maakt deel uit van één van de vrijwillig filiaalbedrijven. Voor de rijdende winkels bestaat weer een aparte nationale organisatie.

Door de gemiddeld grote bedrijfsomvang en de diverse samenwerkingsvormen tussen groothandel en detailhandel en de sterke positie van het GWB is de geparallelliseerde levensmiddelendetailhandel een goed georganiseerde sector.

3.1.2 Concentratie

De mate van concentratie in de geparallelliseerde levensmiddelendetailhandel en de ontwikkelingen hierin zijn al enigszins af te leiden uit de ontwikkeling van het GWB (zie hoofdstuk 2). In de Nederlandse levensmiddelendetailhandel zijn zes GWB's met een eigen inkoop, vijf VFB's met een eigen inkoopafdeling en zes inkoopverenigingen actief. Hieronder volgt een opsomming van de detailhandelsorganisaties met hun bijbehorende marktaandelen (Saatchi & Saatchi, 1985):

Grootwinkelbedrijven (GWB)

| | | | |
|---|------------------------|------|---|
| - | Albert Heyn, | 22% | |
| - | Aldi, | 5% | |
| - | Edah BV, | 12% | (de inkoopafdeling van Edah verzorgt ook de inkoop voor de levensmiddelenafdelingen van de V&D warenhuizen) |
| - | Dirk van den Broek BV, | 2,7% | |
| - | Hermans Groep BV, | 3% | |
| - | Co-op Marketing BV, | 1% | |

Vrijwillige Filiaalbedrijven (VFB)

| | | |
|---|---------------------------|------|
| - | Schuitema NV; (TSN BV), | 9% |
| - | IFA Nederland, | 0,7% |
| - | Markant Foodmarketing BV, | 6% |
| - | Spar (totaal), | 5% |
| - | Unigro NV, | 6,5% |

Inkoopverenigingen

- Enkabé Unika B.A., 2,7%
 - Superunie, 7,5%
 - Ziko, 5,3%
 - G.I.B., 2,5%
 - Inkoop Bureau Levensmiddelen Doorn BV, 3%
 - Integro, 3%
- Verder worden nog tot de geparalleliseerde detailhandel gerekend:
- de rijdende winkels (circa 2400 stuks);
 - de zelfbedieningswarenhuizen (onder andere Miro en Berko);
 - de levensmiddelenafdelingen van de grote warenhuizen.

De hiervoor gegeven cijfers over de verschillende marktaandelen zijn verkregen uit publikaties in *Missets Distrifood*, *Saatchi & Saatchi* 1985, *Prodis* 1983 en 1985 en jaarverslagen.

De organisaties Albert Heyn, Aldi, Superunie en Ziko vertegenwoordigen gezamenlijk een marktaandeel van circa 52%, terwijl het totale aantal winkels van deze vier organisaties circa 15% van het totale aantal vestigingen in de geparalleliseerde levensmiddelen bedraagt. In 1981 was het gezamenlijk marktaandeel van deze groep nog 40,5%

De concentratie in de levensmiddelen-detailhandel zal zich waarschijnlijk nog verder ontwikkelen, zoals in het afgelopen decennium het geval is geweest. Dit kan worden gerealiseerd door VFB's die gaan samenwerken, inkoopverenigingen die hun krachten gaan bundelen of grote GWB's die kleine GWB's gaan overnemen.

3.1.3 Winstgevendheid

Ingevolge de vrije prijzen voor levensmiddelen, te zamen met de invloed van de concurrentie op het niveau van de consumentenprijzen, komen in de levensmiddelen-detailhandel nogal variërende winstmarges voor. Ook de gekozen verkoopformule heeft gevolgen voor het prijspeil en dus ook voor de bruto-winstmarge. In het algemeen kan gesteld worden dat de felle concurrentie in deze bedrijfstak de prijsstijging zeer matig houdt.

In het midden- en kleinbedrijf is het brutowinstpercentage in 1984 gemiddeld 17,3% (zelfbedieningszaken) en 19,1% (supermarkten) met voor individuele bedrijven afwijkingen naar beneden tot 15 à 16% (en soms nog lager) en naar boven tot 22 à 23%. De laatste percentages komen wel voor bij supermarkten met een eigen slagerij waarbij de omzet in vers vlees soms 25% van de totale omzet uitmaakt. De verkoop van vers vlees heeft een gunstig effect op de te behalen marge, evenals (maar in mindere mate) het assortimentsonderdeel verse groenten en fruit, waarvan de marge doorgaans 25 à 30% bedraagt. Ook vers brood- en banketverkoop (marge circa 25%) en kaas (marge 20 tot 30%) houden een verbetering in van de brutowinstmarge (bron: E.I.M.).

Tabakswaaren daarentegen leveren een bruto-winstmarge van circa 9% op en hebben derhalve een drukkende werking op het gemiddelde bruto-winstpercentage. Hetzelfde mag verwacht worden van de produktgroepen groenteconserven en diepvriesgroenten. De bruto-winstpercentages van deze assortimentsonderdelen liggen vaak beneden bovengenoemde gemiddelden. Dit is vooral te wijten aan de felle concurrentie in deze produktgroepen.

3.2 De groenteconserven- en diepvriesgroentenindustrie

3.2.1 Korte typering

De groente- en fruitverwerkende industrie is met een totale omzet van ruim twee miljard gulden en met ongeveer 6000 werkende personen, verspreid

over 56 bedrijven (met meer dan tien werknemers) in Nederland binnen de voedings- en genotmiddelenindustrie, een middelgrote sector. De ontwikkeling van de omzet vertoont een licht stijgende trend.

De omzet van de sector is ongeveer in een verhouding van 75:25 verdeeld tussen groenteprodukten en fruitprodukten. Circa de helft van de omzet wordt gerealiseerd in het buitenland. Een eenduidige splitsing tussen groenteverwerkende en fruitverwerkende bedrijven is niet goed mogelijk. Diverse bedrijven zijn actief in beide produktiecategorieën.

De meeste ondernemingen in de groenteconservenindustrie zijn familiebedrijven en relatief klein van omvang; in de diepvriesgroente-industrie is dit minder het geval. Het karakter van de bedrijven in de groenteconservenindustrie brengt met zich mee, dat de interne financieringsmogelijkheden veelal beperkt zijn. Dit kan ertoe leiden, dat noodzakelijke vervangings- en uitbreidingsinvesteringen achterwege blijven, dan wel gefinancierd moeten worden met (duur) vreemd vermogen. Dit heeft geleid tot minder optimale vermogensverhoudingen en toenemende moeilijkheden bij het arrangeren van nieuwe leningen (Ministerie van Landbouw en Visserij, 1984b).

Door de korte produktietijd, de veelvuldig voorkomende overproductie en de spreiding van de verkoop over het hele jaar ligt de gemiddelde voorraad in de verwerkende industrie op een hoog niveau, hetgeen doorwerkt in de voorraadkosten. De voorraadfinanciering vormt een groot probleem voor veel bedrijven. De Nederlandse groenteconservenindustrie heeft in het begin van de jaren tachtig toch haar positie op de internationale markt nog kunnen handhaven. De belangrijkste concurrent is Frankrijk. De Nederlandse diepvriesgroentenindustrie verkeert naar eigen zeggen in een nadelige concurrentiepositie, onder meer vanwege relatief hoge milieukosten (waterzuivering), energiekosten en inkooprijzen voor grondstoffen. Alsmede door de financiële steun door de nationale overheid en de EG in België en Frankrijk (Ministerie van Landbouw en Visserij, 1984b).

3.2.2 Concentratie

De concentratietendens is in de totale groenten- en fruitverwerkende industrie in Nederland vele malen minder explosief geweest dan in de levensmiddelendetailhandel. Maar toch zijn ook in deze sector concentratie in de levensmiddelendetailhandel. Maar toch zijn ook in deze sector concentratie, schaalvergroting en verhoging van de arbeidsproduktiviteit de laatste jaren actueel geweest. Het aantal ondernemingen met tien of meer werknemers is in de periode 1979-1985 met 22 gedaald tot 56. De dertien grootste ondernemingen in de sector verzorgen circa 55% van de totale omzet.

Met betrekking tot de groenteconservensector verzorgt een tiental bedrijven vrijwel de gehele produktie. De belangrijkste producenten zijn:

- Hak Conserven B.V. (Hak heeft een marktaandeel van circa 45% voor groenten in glas in Nederland)
- Jonker Fris (blik)
- Coroos (blik)
- Veluco (blik) (dochteronderneming van Hak, inmiddels Coroos)

Voor wat betreft de diepvriesgroentesector wordt het overgrote deel van de Nederlandse produktie gerealiseerd door drie ondernemingen, te weten:

- Groko (Campbell, VS)
- Lucas Aardenburg (Unilever; verkooporganisatie Iglo)
- Keizer

(Zie verder van Driel, 1988).

3.2.3 Winstgevendheid

Van de groenteconserven- en diepvriesgroentenindustrie afzonderlijk zijn geen cijfers beschikbaar van het bedrijfsresultaat en rentabiliteit. Wel van de groenten en fruitverwerkende industrie als geheel.

Tabel 3.1 Kostenstructuur van de groente- en fruitverwerkende industrie in procenten van de produktiewaarde

| Kostensoort | 1983/84 | 1984/85 | 1985/86 |
|-------------------------|---------|---------|---------|
| Grond- en hulpstoffen | 41,5 | 43,9 | 44,0 |
| Verpakkingsmiddelen | 18,3 | 17,5 | 17,9 |
| Diensten van derden | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Energie | 2,5 | 2,4 | 2,7 |
| Overige bedrijfskosten | 10,9 | 10,8 | 10,7 |
| Verbruikswaarde | 74,2 | 75,6 | 76,4 |
| Heffingen en subsidies | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Arbeidskosten | 18,5 | 16,6 | 16,0 |
| Bruto bedrijfsresultaat | 6,3 | 6,8 | 6,7 |
| Toegevoegde waarde | 25,8 | 24,4 | 23,6 |
| Produktiewaarde | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Bron: CBS, Produktiestatistieken-industrie.

De grondstof vormde samen met hulpstoffen en verpakking ongeveer 60% van de totale produktiewaarde over de periode 1983/84 - 1985/86. Als beloning voor de inzet van kapitaal en ondernemerschap resteerde slechts 6 à 7% van de produktiewaarde.

3.2.4 Produktie

Nederland is een netto-exporteur van groenteconserven. Circa de helft van de produktie wordt uitgevoerd. Trendmatig gezien vertoont de export een geringe stijging (tabel 3.2).

Tabel 3.2 Produktie en export van groenteconserven (exclusief champignons en appelmoes) in mln. l

| Jaar | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Produktie | 181 | 210 | 190 | 169 | 161 | 207 | 241 | 202 | 192 | 238 | 235 |
| Export | 96 | 79 | 90 | 90 | 92 | 102 | 113 | 117 | 126 | 128 | . |

Bron: PGF en CBS.

De verhouding blik/glas in de produktie is vrij stabiel, zoals blijkt uit het volgende overzicht.

Tabel 3.3 Blik/glas verhouding in procenten van de groenteconservenproduktie (exclusief champignons en appelmoes)

| 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 63/37 | 60/40 | 56/44 | 60/40 | 64/36 | 68/32 | 61/39 | 63/37 |

Bron: PGF en CBS.

Tabel 3.4 Produktie van de Nederlandse diepvriesgroente-industrie in mln. kg

| 1970 | 1973 | 1976 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 44 | 44 | 60 | 61 | 66 | 61 | 75 | 58 | 67 | 77 |

De produktie van diepvriesgroenten is de afgelopen jaren nauwelijks of niet gestegen. Ook wat betreft diepvriesgroenten is Nederland een netto-exporteur. De uitvoer stijgt nog licht. Het uitvoeroverschot wordt echter kleiner. In deze sector is ook sprake van overproduktie, maar in mindere mate dan in de groenteconservenindustrie.

3.3 De afzet via de verschillende kanalen

Over de marktaandelen van de verschillende afzetkanalen zijn alleen gegevens van voor 1983 beschikbaar.

In de periode 18-4-1981 t/m 17-4-1982 werd bijna 95% van alle groenteconserven, inclusief appelmoes en champignons, voor huishoudelijk gebruik via de levensmiddelenbedrijven afgezet. Bij de gespecialiseerde handel in AGF werd nog 2% van de hoeveelheid gekocht en bij de overige afzetkanalen (groothandel, reformzaken, slagers) nog zo'n 3,5% (NIAM-panel 1981-1982). Binnen de levensmiddelenbedrijven ziet de verdeling er als volgt uit:

Tabel 3.5 Marktaandelen van de levensmiddelenafzetkanalen voor groenteconserven en voor het totale assortiment

| Type conserven | GWB | VFB | Zelfst. | Warenh. |
|--------------------|------|------|---------|---------|
| Blik en glas | 60,7 | 14,8 | 20,9 | 3,6 |
| Glas | 48,4 | 20,9 | 26,7 | 4,0 |
| Blik | 67,7 | 11,6 | 17,2 | 3,5 |
| Totale assortiment | 49,1 | 20,4 | 24,2 | 6,4 |

Bron: Markt-info PGF nr. 208, 28-10-1982.

Het GWB heeft een relatief groot aandeel in de verkoop van groenteconserven. De warenhuizen verkopen relatief weinig van deze produktgroep vergeleken met hun aandeel in de totale bestedingen aan levensmiddelen in deze periode.

Het GWB is dus verreweg het belangrijkste aankoopkanaal van groenteconserven. Dit geldt in het bijzonder voor groenten in blik en in mindere mate voor groenten in glas. Van de totale verkopen bleek 44% uit glas te bestaan (nu is de glas/blik verhouding ook 44/56). Bij het GWB werd slechts 36% in glasverpakking verkocht, bij de warenhuizen 47%, bij de zelfstandige bedrijven 55% en bij het VFB 58%. Het GWB verkoopt dus relatief weinig in glas en veel in blik. Het VFB en de zelfstandige bedrijven daarentegen verkopen relatief veel in glas.

In de periode 1-11-1982 t/m 29-1-1983 waren de marktaandelen van de afzonderlijke afzetkanalen vrijwel gelijk als in de hiervoor besproken periode. Wel is in die periode nog een indeling gemaakt van de levensmiddelenbedrijven naar winkelformule: discounts en non-discounts. Stellen we de totaal gekochte hoeveelheid groenteconserven bij de levensmiddelenbedrijven op 100%, dan was de verhouding discount/non-discount in de onderzochte periode 52:48 (uit: Markt-info PGF 1 juli 1983).

In 1985 blijkt dat het GWB nog steeds het belangrijkste aankoopkanaal is voor groenteconserven en dat het GWB relatief veel in blik verkoopt en relatief weinig in glas.

3.4 Samenvatting

De laatste decennia heeft zich een sterke concentratie voorgedaan in de geparalleliseerde levensmiddelen-detailhandel; de GWB's worden steeds groter en machtiger. De GWB-organisaties vertegenwoordigen momenteel een gezamenlijk marktaandeel van circa 50%.

De concentratie binnen de groenteconserven- en diepvriesgroentenindustrie is veel minder explosief geweest. Binnen de groenten- en fruitverwerkende industrie wordt circa 55% van de produktie bewerkstelligd, door de dertien grootste ondernemingen. De bedrijven in de groenteconserven- en diepvriesgroentenindustrie zijn in het algemeen klein en hebben minder optimale vermogensverhoudingen. De produktie van groenteconserven en diepvriesgroenten is tamelijk stabiel en schommelen resp. rond de 200 mln. liter en 70 mln. kg per jaar.

Overproduktie en mede als gevolg hiervan grote voorraden en de structuur van de bedrijven plaatsen de industrie in een zwakke positie ten opzichte van de detailhandelsorganisaties; en leiden ertoe dat deze industrie kwetsbaarder is geworden.

De winstpositie van de bedrijven in de groenteconservenindustrie is verre van rooskleurig. De marges op groenteconserven en diepvriesgroenten zijn voor de levensmiddelen-detailhandel in het algemeen laag.

Het GWB is verreweg het belangrijkste aankoopkanaal voor groenteconserven. Dit geldt in het bijzonder voor groenten in blik en in mindere mate voor groenten in glas. Ook voor diepvriesgroenten is het GWB het voornaamste afzetkanaal.

4. MARKETINGBELEID BIJ DE AFZET

4.1 Positie in de dominantie/winstmatrix

Van belang in de relatie fabrikant-detaillist/groothandelaar is de positie die het produkt of de produktgroep bij de detailhandel inneemt. Deze positie kan men bepalen door de portfoliogedachte toe te passen in de detailhandel. Onlangs introduceerde W. van der Ster de dominantie/winstmatrix, een assortimentsportfoliomodel toegesneden op detailhandelsbedrijven (Van der Ster, 1986).

Hierbij worden twee dimensies aangegeven, namelijk dominantie en winst. Marktdominantie en winstgevendheid zijn de twee basiscriteria, die een detaillist beschouwt in zijn assortimentsbeleid. De dimensies laten zich als volgt toelichten:

1. Dominantie

De mate van dominantie is indicatief voor de trekkracht van de produktgroep in een winkelformule. Geschikte meetpunten voor de bepaling van de mate van dominantie zijn onder meer het relatieve marktaandeel (= relatieve concurrentiepositie) en de omzet per m (= verkoopscore die met die van andere produktgroepen vergelijkbaar is). Steeds dient vastgesteld te worden of produktgroepen hoger of lager dan het "fair share" dan wel het gemiddelde op deze meetpunten scoren.

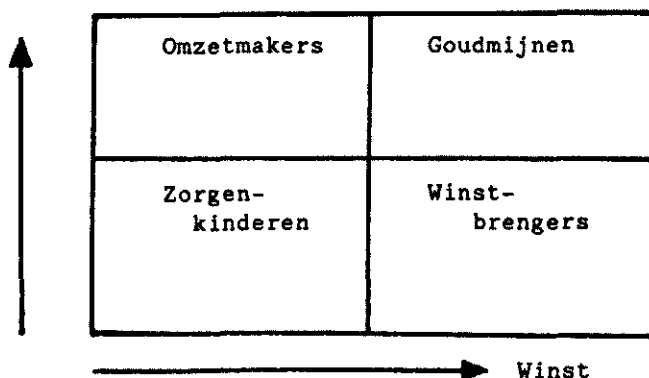
2. Winst

Bedrijfseconomisch is de winstgevendheid van een produktgroep relevant. Lang niet alle groepen scoren even goed op dit criterium. Marktgerichte detaillisten zijn daarom allang afgestapt van uniforme brutowinstpercentage op alle produkten en overgeschakeld op het werken met een marge-mix per produktgroep of deelassortiment. Beter is het nog een stap verder te gaan in het rendementsdenken, door niet zozeer bruto-marges te beschouwen, maar veel meer de netto-marges (i.c. de direct product profit of DPP). Iedere produktgroep heeft namelijk niet alleen zijn eigen bruto-opbrengsten, maar ook zijn eigen kostenconsequenties in de bedrijfsvoering. Door deze directe kosten te betrekken in de bedrijfseconomische beoordeling van produktgroepen vormt de DPP een realistischer meetpunt voor de winstgevendheid dan de bruto-marge.

Dominantie en winst kunnen niet strikt van elkaar gescheiden worden, ze zijn afhankelijk van elkaar. Een hogere omzet geeft een hogere bruto-winst.

Het tegen elkaar afzetten van genoemde dimensies levert de volgende matrix op. In deze matrix zijn vier assortimentscategorieën te onderscheiden.

Dominantie



Figuur 4.1 Dominantie-winst matrix (Van der Ster, 1986)

1. Omzetmakers:
 - hoog marktaandeel en/of hoge omzet per m
 - lage brutowinst per m en/of lage/negatieve DPP
2. Goudmijnen:
 - hoog marktaandeel en/of hoge omzet per m
 - hoge bruto-winst per m en/of hoge/positieve DPP
3. Zorgenkinderen:
 - laag marktaandeel en/of lage omzet per m
 - lage bruto-winst per m en/of lage/negatieve DPP
4. Winstbrengers:
 - laag marktaandeel en/of lage omzet per m
 - hoge bruto-winst per m en/of hoge positieve DPP

Waar plaatsen nu de geïnterviewde detailhandelsorganisaties conserven-, diepvries- en verse groenten in deze matrix?

In het navolgende wordt de naam "organisatie" voor zowel het VFB en de inkoopvereniging als voor het GWB gebruikt.

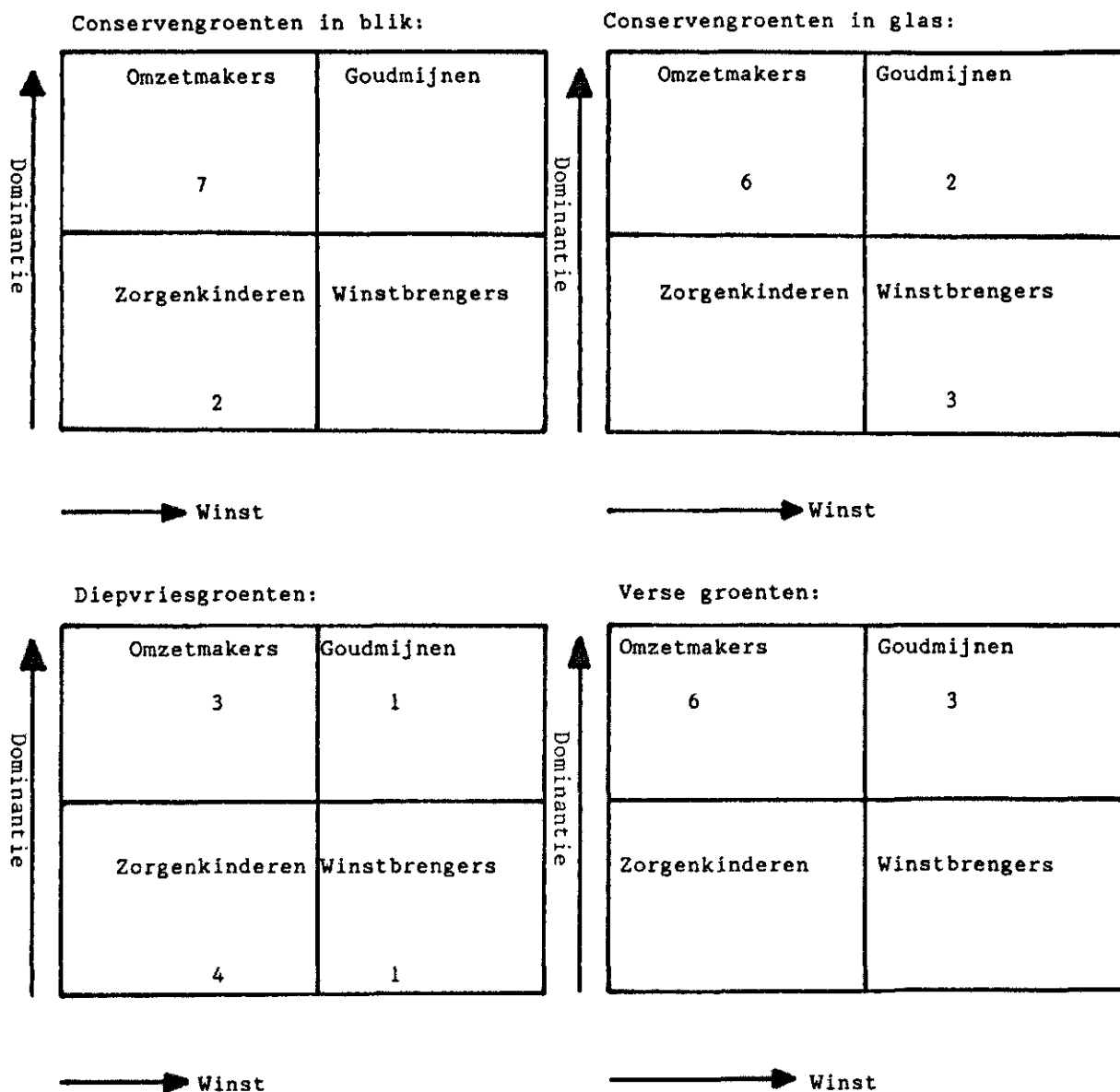
Conservengroenten in blik worden door zeven van de negen organisaties geplaatst in de categorie omzetmakers. Twee organisaties (één VFB en één inkoopvereniging) plaatsen conservengroenten in blik in de categorie zorgenkinderen.

Conservengroenten in glas worden vier maal (drie GWB's en één VFB) volledig bij de omzetmakers geplaatst, drie maal (één VFB en twee inkoopverenigingen) bij de winstbrengers en twee maal (twee VFB's) gedeeltelijk bij de omzetmakers (appelmoes, bruine bonen, capucijners en sperciebonen) en gedeeltelijk bij de goudmijnen.

Voor wat betreft diepvriesgroenten is de situatie geheel verschillend. Vier maal (drie VFB's en één inkoopvereniging) worden diepvriesgroenten in de categorie zorgenkinderen geplaatst; drie maal (één GWB, één VFB en één inkoopvereniging) in de categorie omzetmakers; één maal bij de winstbrengers en één maal bij de goudmijnen.

De grootste "concurrerende" produktgroep van conservengroenten en diepvriesgroenten is de groep verse groenten. Verse groenten worden drie maal (drie VFB's) tot de goudmijnen gerekend en zes maal (drie GWB's, één VFB en twee inkoopverenigingen) tot de omzetmakers.

Opmerkelijk is dat de drie VFB's die verse groenten bij de goudmijnen indelen, diepvriesgroenten tot de zorgenkinderen rekenen. Wellicht kan hieruit geconcludeerd worden dat een sterke positie van verse groenten vooral nadelige invloeden heeft voor de positie van diepvriesgroenten.



Figuur 4.2 Positie van conservengroenten, diepvriesvriesgroenten en verse groenten in de dominantie-winstmatrices

4.2 Assortimentsbeleid

4.2.1 Keuzecriteria bij de bepaling van het assortiment

In onderstaande tabel staat aangegeven hoeveel maal de verschillende criteria door de verschillende organisaties worden gehanteerd als algemeen keuzecriterium voor de aankoop van produkten.

Tabel 4.1 Aantal malen dat de organisaties de verschillende criteria hanteren bij de keuze van het assortiment

| Criteria | Type organisatie | GWB | VFB | Inkoopvereniging | Totaal |
|---------------------------------------|------------------|-----|-----|------------------|--------|
| Omzet | | 2 | 3 | | 5 |
| Kwaliteit | | 1 | 2 | 1 | 4 |
| Prijs | | | 1 | 2 | 3 |
| Marge | | | 2 | 1 | 3 |
| Merkbekendheid | | | 1 | 1 | 2 |
| Wat doet concurrentie? | | 1 | 1 | | 2 |
| Reclame-inspanning van de leverancier | | | 2 | | 2 |
| Moet aanwezig zijn | | 1 | | 1 | 2 |
| Overige | | 3 | 3 | 2 | 8 |

Omzet is bij de meeste organisaties het belangrijkste criterium. Hierna volgen kwaliteit, prijs en marge. Bij acht organisaties varieerde het aantal genoemde criteria van drie tot zes.

4.2.2 Gevoerd assortiment

In het assortiment onderkent men drie dimensies, namelijk: de breedte, de diepte en de hoogte. Onder breedte van het assortiment wordt hier verstaan: het aantal produktsoorten dat een organisatie voert. Diepte wordt gedefinieerd als het aantal variëteiten dat een organisatie binnen één produktsoort voert. En de hoogte van het assortiment is het ongewogen gemiddelde prijsniveau van de produktlijnen: hierover wordt geen uitspraak gedaan, want dan ben je met de prijs bezig en niet met produkt.

Conservengroenten

Zeven organisaties hebben een breed en diep assortiment conservengroenten. Eén VFB-organisatie heeft voor wat blik betreft echter een tamelijk smal en ondiep assortiment. Twee GWB's, te typeren als discounters voeren een smal en ondiep assortiment voor hun belangrijkste winkelformule.

De glas/blik verhouding is landelijk 44/56. Nu blijkt dat bij de VFB's en de inkoopverenigingen deze verhouding andersom ligt: gemiddeld 60/40. Het VFB en de winkels aangesloten bij een inkoopvereniging verkopen dus relatief veel in glas.

Vijf organisaties voeren binnen hun assortiment een eigen merk in zowel glas als blik. Binnen het glasassortiment is er overduidelijk een A-merk aanwezig met bijna de helft van de omzet (1985-1986). Deze positie wordt enigszins bedreigd door de opkomst van de eigen merken. De meeste organisaties voeren het A-merk in hun assortiment.

Vijf organisaties (één GWB, drie VFB's en één inkoopvereniging) voeren binnen het glasassortiment naast het A-merk alleen nog het eigen merk. Het aandeel van het eigen merk varieert bij deze vijf van 20 tot 57% van de omzet. Het aantal items van het eigen merk is bij deze vijf lager dan het aantal items van het A-merk. De omzetsnelheid van het eigen merk is veelal hoger dan die van de A-merk artikelen. Dit kan het gevolg zijn van drie factoren, te weten:

1. de lagere prijs van het eigen merk artikel;
2. het eigen merk wordt meer gepromoot;
3. men voert het eigen merk bij voorkeur in de snellopende artikelen (doperwtten, sperciebonen, bruine bonen, capucijners, doperwtten/wortelen en wortelen).

Ook bij de zesde organisatie met een eigen merk neemt het een redelijk sterke positie in. Geconcludeerd kan worden, dat het eigen merk een sterke positie inneemt binnen het glasassortiment en dat daarbij de positie van het A-merk danig wordt bedreigd.

Binnen het blikassortiment is er geen duidelijk A-merk aanwezig. Een Franse fabrikant doet echter verwoede pogingen om zich als het A-merk te presenteren. De organisaties zijn bereid dit merk als het A-merk te beschouwen.

Vijf organisaties (vier VFB's en één GWB) hebben een eigen merk conservengroenten in blik. De positie van het eigen merk bij deze vijf is zeer sterk; variërend van 50 tot 90% van de omzet. Ook bij blik geldt dat de omzetsnelheid van het eigen merk hoger is dan die van de fabrieksmerken.

Diepvriesgroenten

Evenals bij groenteconserven in glas is er bij diepvriesgroenten duidelijk sprake van een A-merk. Maar de positie van dit A-merk is niet zo sterk als die van het A-merk bij de glasconserven. In omzet blijft het A-merk achter bij de B-merken en de eigen merken.

Drie organisaties (één GWB en twee VFB's) voeren een eigen merk. Met name bij twee (één GWB, één VFB's) van deze drie neemt het eigen merk een zeer dominante positie in, namelijk 80% van de omzet.

Het gevoerde assortiment diepvriesgroenten is bij de verschillende organisaties relatief smal en ondiep in vergelijking met het assortiment conservengroenten. Dit heeft een aantal oorzaken, onder andere:

- de slechte presentatie bij acht van de negen organisaties, namelijk horizontaal in "eilanden";
- de consument heeft bij de diepvriesgroenten geen preferenties ten aanzien van merken;
- de hoge kosten (logistieke en energie), maken de marge zeer gering of zelfs negatief;

Diepvriesgroenten wordt dan ook door vier organisaties gerekend tot de zorgenkinderen.

4.2.3 Ontwikkelingen ten aanvang van het assortiment

In de vraaggesprekken met de diverse organisaties is ook gevraagd naar de ontwikkelingen in het assortiment. Is het assortiment breder/smaller en/of dieper/ondieper geworden de laatste jaren en wat zijn de verwachtingen hierover voor de toekomst?

Met betrekking tot conservengroenten antwoordt één organisatie (VFB) dat er sprake is geweest van assortimentsversmalling. Eén respondent antwoordde dat het assortiment ondieper is geworden. Vier respondenten stelden dat het assortiment gelijk gebleven is en twee zeiden dat het assortiment zelfs breder is geworden.

Tabel 4.2 Assortimentsontwikkeling in de afgelopen jaren (frequenties)

| Ontwikkeling | GWB | | VFB | | Inkoopver. | |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------------|------|
| | c.g. | d.g. | c.g. | d.g. | c.g. | d.g. |
| Verbreiding | 2 | 2 | | | | |
| Versmalling | | | 1 | 3 | | |
| Gelijk (niet breder, niet dieper) | 1 | 1 | 1 | | 2 | 2 |
| Dieper | | | 1 | 1 | | |
| Ondieper | | | 1 | | | |

c.g. = conservengroenten.

d.g. = diepvriesgroenten.

Voor wat betreft diepvriesgroenten is er bij drie organisaties een versmalling in het assortiment opgetreden. Bij drie organisaties is het assortiment gelijk gebleven, bij één is het dieper geworden en bij twee organisaties heeft een verbreding van het assortiment plaatsgevonden. Van een algemene versmalling en of ondieper worden van het assortiment onder invloed van concentratie in de detailhandel kan op grond van deze informatie dus niet worden gesproken.

Tabel 4.3 Toekomstverwachtingen ten aanzien van het assortiment (frequenties)

| Het assortiment wordt/blijft | GWB | | VFB | | Inkoopver. | |
|---------------------------------|-----|-----|-----|-----|------------|-----|
| | c.g | d.g | c.g | d.g | c.g | d.g |
| Breder | | 3 | 1 | | | |
| Breder en dieper | | | 1 | 1 | | |
| Smaller | | | | | | |
| Smaller en ondieper | | | | 1 | | |
| Dieper | 1 | | 1 | 1 | | |
| Ondieper | | | | | | |
| Gelijk | 2 | | 1 | 1 | 2 | 2 |

c.g. = conservengroenten.

d.g. = diepvriesgroenten.

Met betrekking tot groenteconserven verwachten vijf organisaties dat het assortiment gelijk blijft, twee organisaties denken dat het assortiment dieper wordt, één organisatie verwacht een breder assortiment en één organisatie verwacht een breder en dieper assortiment. Bij deze laatste organisatie was het assortiment wel versmald de laatste jaren.

Het diepvriesgroentenassortiment zal volgens drie organisaties breder worden, één organisatie verwacht een dieper assortiment en één zelfs een breder en dieper assortiment. Eén ondervraagde denkt dat het assortiment diepvriesgroenten zowel smaller als ondieper zal worden.

Het assortiment van deze produkten zal volgens de verwachtingen van de geïnterviewden zeker niet versmallen of ondieper worden. Integendeel, enkele ondervraagden verwachten zelfs een verbreding en/of verdieping van het assortiment.

4.3 Overige elementen van de detailhandelsmarketingmix

4.3.1 Prijs

Bij deze produktgroepen is de prijs het belangrijkste marketingelement. De markt van groenteconserven en diepvriesgroenten is er één met een grote mate van prijsconcurrentie. Het consumentenprijsniveau wordt voornamelijk afgestemd op dat van de concurrentie. Voorbeprijzing komt dan ook niet of nauwelijks voor. Slechts één GWB streeft naar 100% voorbeprijzing. Eén VFB beschouwt voorbeprijzing als een steeds belangrijkere inkoopconditie en één VFB laat zijn artikelen uit deze produktgroepen zeer incidenteel voorbeprijzen.

Adviesprijzen worden nauwelijks gegeven door de leveranciers. Als ze wel gegeven worden, worden ze volkomen genegeerd door de organisaties. Adviesprijzen spelen dus geen rol. De A-merk fabrikanten geven wel een minimumprijs. Zij adviseren dan de organisaties om hun produkten niet onder deze prijs aan te bieden. Maar ook deze minimumprijs functioneert niet. Hier kan men zonder gevolgen van afwijken.

Door de felle concurrentie tussen de verschillende distributievormen blijven de consumentenprijzen al jarenlang laag. Dooreengenoemen is wel sprake van een prijsstijging, doch deze blijft achter bij de trendmatige prijsontwikkeling.

Heeft deze toenemende prijsconcurrentie, onder andere het gevolg van de concentratie ook geleid tot lagere marges in de produktgroepen conserven- en diepvriesgroenten?

Tabel 4.4 De ontwikkeling van de marges in de afgelopen jaren (frequenties)

| Marges in de laatste jaren | GWB | | VFB | | Inkoopver. | |
|----------------------------|-----|-----|-----|-----|------------|-----|
| | c.g | d.g | c.g | d.g | c.g | d.g |
| Op peil gebleven | 1 | | | | | |
| Bleven laag | 1 | 1 | | | | |
| Lager geworden | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 |

c.g. = conservengroenten.

d.g. = diepvriesgroenten.

Zeven geïnterviewden antwoordden dat de marges op groenteconserven lager zijn geworden de laatste jaren. Dit geldt zowel voor de A- en B-merken als voor het eigen merk. Desondanks zijn er toch nog twee VFB's die een gedeelte van hun artikelen tot de goudmijnen rekenen. Deze artikelen zijn wellicht positieve uitzonderingen, dat wil zeggen de marges hierop zijn niet gedaald of de marges waren in het verleden dusdanig hoog dat een daling ze toch nog in de groep goudmijnen houdt.

De marges op diepvriesgroenten zijn volgens acht ondervraagden verkapt. De toenemende prijsconcurrentie heeft dus geleid tot lagere marges op zowel groenteconserven als diepvriesgroenten.

Tabel 4.5 Toekomstverwachtingen ten aanzien van de marge (frequenties)

| Marges in de toekomst | GWB | | VFB | | Inkoopver. | |
|-----------------------|-----|-----|-----|-----|------------|-----|
| | c.g | d.g | c.g | d.g | c.g | d.g |
| Blijven op peil | 1 | | | | | |
| Blijven laag | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| Nog lager | | 1 | 1 | 1 | | |

c.g. = conservengroenten.

a.g. = diepvriesgroenten.

De marges op groenteconserven zullen volgens zeven organisaties laag blijven. Slechts één organisatie verwacht nog krappere marges.

Voor wat betreft diepvriesgroenten verwachten zeven geïnterviewden geen verandering; twee ondervraagden denken dat de marges krappere zullen worden. Hoe de marges zich ontwikkelen is onder meer afhankelijk van de ontwikkeling bij de discounters, aldus enkele geïnterviewden. Hoe actief worden zij in diepvriesgroenten?

De marges op conserven- en diepvriesgroenten zullen volgens de detailhandel voorlopig nog laag blijven of misschien nog lager worden. De prijs blijft het belangrijkste marketinginstrument voor deze produktgroepen. En de prijsconcurrentie zal zich blijven voortzetten.

4.3.2 Presentatie

Conservengroenten worden op de traditionele wijze gepresenteerd in schappen. Omverpakkingen en displays spelen hierbij nauwelijks een rol. Het beleid van de meeste organisaties is erop gericht dat de produkten aangevoerd worden in trays van twaalf eenheden. Displays worden zelden of nooit gebruikt. Ze zijn vaak te klein of passen niet in het winkelbeeld. Alleen in verband met promotionele acties kan wel eens gebruik gemaakt worden van displays geleverd door de fabrikanten. Eén GWB noemt het een duidelijk pluspunt indien de fabrikant ook displays kan leveren.

Bij de presentatie van het eigen merk speelt de vorm van de pot een belangrijke rol, deze heeft vaak dezelfde vorm als die van het A-merk. Het beleid is er dus duidelijk op gericht om het eigen merk zoveel mogelijk op het A-merk te doen lijken.

Diepvriesgroenten worden voornamelijk in "eilanden" gepresenteerd. Dus horizontaal en op elkaar gestapeld. Ook een verticale presentatie in kasten komt voor. In principe is deze vorm van presenteren beter en zijn er minder energiekosten aan verbonden. Verticale presentatie vraagt echter wel meer aandacht van het winkelpersoneel en meer schoonmaakwerk.

Een nieuwe ontwikkeling in de distributie van diepvriesgroenten is service-merchandising, waarbij een leverancier de aanvoer en presentatie van bepaalde artikelen of artikelgroepen in de verkoopruimte van een detaillist verzorgt. De detaillist rekent de verkochte artikelen op tevoren overeengekomen condities met de service merchandiser af. De afrekening met de consument geschiedt op de normale wijze via de kassa van de detaillist. Omverpakkingen en displays spelen bij diepvriesgroenten geen rol.

4.3.3 Promotie

Het beleid van de meeste organisaties bij promotie is erop gericht dat de eigen identiteit en doelstellingen zoveel mogelijk naar voren komen.

Reclamemateriaal van leveranciers wordt niet of nauwelijks gebruikt. Vier organisaties (drie GWB's en één VFB) gebruiken nooit reclamemateriaal van de fabrikanten: drie VFB's gebruiken heel summier wat reclamemateriaal en bij de twee inkoopverenigingen wordt het gebruik ervan overgelaten aan de leden. De indruk bestaat dat deze leden wel enig gebruik maken van het reclamemateriaal. Tevens is het beleid erop gericht de leveranciers een bijdrage te laten leveren in de reclamekosten. Bij zeven organisaties (twee GWB's, vier VFB's en één inkoopvereniging) leveren de A-merk fabrikanten een bijdrage in de reclame. Bij één inkoopvereniging vindt geen centrale reclame plaats: mogelijk zijn hierover wel bilaterale contacten tussen de individuele leden en de leveranciers.

4.3.4 Fysieke distributie

De filialen van de drie GWB's en vier VFB's worden allemaal via de eigen distributiecentra van de organisaties beleverd. Bij de inkoopverenigingen vindt de distributie via de grossiers van de leden plaats, of worden de produkten direct aan de leden geleverd.

Met betrekking tot diepvriesgroenten is de distributie tweeledig namelijk:

1. via de distributiecentra van de organisaties en
2. rechtstreeks aan de winkels door Iglo.

Bij één inkoopvereniging is de distributie uitbesteed aan de diepvriescentrales. Bij één VFB vindt de distributie plaats via twee grossierderijen (naast directe belevering door Iglo), maar wil men in de toekomst de distributie van alle diepvriesgroenten uitbesteden aan één distributeur. Verder is één GWB mogelijk van plan om over te schakelen op service merchandising binnen de eigen organisatie.

De voorraden liggen geheel bij de leveranciers. In de distributiecentra van de verschillende organisaties ligt alleen een buffervoorraad. Losse partijen die in één keer gekocht worden, worden vaak wel zelf opgeslagen.

Bij vier organisaties (drie VFB's, één inkoopvereniging) worden de produkten wekelijks afgeleverd. Bij twee organisaties (één VFB, één GWB) één tot twee maal per week; bij twee organisaties (één GWB en één inkoopvereniging) drie maal per week en één GWB laat zich één tot vijf maal per week beleveren.

Vijf organisaties doen niet of nauwelijks aan samenwerking met hun leveranciers op logistiek gebied. Vier organisaties (twee GWB's, één VFB en één inkoopvereniging) doen aan enige samenwerking met leveranciers op logistiek gebied. Drie (één GWB, één VFB en één inkoopvereniging) van deze vier hebben een eigen systeem ontwikkeld voor de logistiek. Ook komen afspraken over het afleveren op vaste dagen, op vaste tijden en op een vaste loskade voor.

In het algemeen wordt wel onderkend dat de logistiek en met name de logistieke kosten belangrijk zijn, maar de de samenwerking op logistiek gebied, om zodoende de logistieke kosten omlaag te kunnen brengen, is nog vrij beperkt.

4.4 Samenvatting

In tabel 4.6 staat aangegeven hoe de verschillende produktgroepen door de verschillende organisaties werden geplaatst in de dominantie/winstmatrix.

Tabel 4.6 Positionering van conserven- en diepvriesgroenten volgens de detailhandelsorganisaties (frequenties)

| | Omzet- makers | Goud- mijnen | Omzetm. 1) en goudm. | Zorgen- kinderen | Winst- brengers |
|------------------------------|------------------|-----------------|-------------------------|---------------------|--------------------|
| Conservengroenten in blik | 7 | | | 2 | |
| Conservengroenten in glas | 4 | | 2 | | 3 |
| Diepvriesgroenten | 3 | 1 | | 4 | 1 |
| Verse groenten | 6 | 3 | | | |

1) Twee ondervraagden plaatsten glasconservengroenten gedeeltelijk bij de omzetmakers en gedeeltelijk bij de goudmijnen.

De drie organisaties die verse groenten tot de goudmijnen rekenen, delen diepvriesgroenten in bij de zorgenkinderen. Wellicht gaat een sterke positie van verse groenten vooral ten koste van de positie van diepvriesgroenten.

Omzet, kwaliteit, prijs en de marge zijn de belangrijkste criteria welke de detailhandel hanteert bij de keuze van het assortiment. Het aantal gehanteerde criteria bij deze keuze varieert per organisatie van één tot zes.

Het groenteconservenassortiment van de meeste organisaties is breed en diep. Alleen de twee GWB's te typeren als discounters voeren een relatief smal en ondiep assortiment. Binnen het glasassortiment is het A-merk duidelijk aanwezig; voor het blikassortiment is geen éénduidig A-merk aanwezig. Het eigen merk neemt een (zeer) sterke positie in binnen het groenteconservenassortiment.

Het assortiment diepvriesgroenten is relatief smaller en ondieper in vergelijking met het assortiment groenteconserven. Ook binnen het assortiment diepvriesgroenten is het A-merk duidelijk aanwezig en neemt het eigen merk een sterke positie in.

Bij de meeste organisaties is het assortiment groenteconserven en diepvriesgroenten de laatste jaren niet smaller of ondieper geworden. Ook voor de toekomst verwacht men niet dat het assortiment smaller of minder diep zal worden. De prijs vormt verreweg het belangrijkste marketing-element. De consumentenprijzen worden vastgesteld door de detailhandelsorganisaties; adviesprijzen van fabrikanten spelen daarbij geen rol.

De prijsconcurrentie, onder andere het gevolg van de toenemende concentratie, heeft geleid tot lagere marges op zowel groenteconserven als diepvriesgroenten. De marges zijn in het algemeen laag tot zeer laag. Voor de toekomst verwacht men dat de marges voor de detailhandel laag zullen blijven of zelfs nog krappere worden. De prijsconcurrentie blijft voorlopig het kenmerk voor deze produktgroepen, aldus de ondervraagden.

Bij de presentatie en promotie worden displays en reclamemateriaal van leveranciers niet of nauwelijks gebruikt. De leveranciers leveren wel een bijdrage in de reclamekosten van de meeste organisaties.

De filialen van de organisaties worden via de eigen distributiecentra beleverd, alleen de A-merk fabrikant in diepvriesgroenten levert nog rechtstreeks aan de filialen van de organisaties. De voorraden liggen geheel bij de leveranciers. De samenwerking met de leveranciers op logistiek gebied is nog vrij summier, alhoewel men onderkent dat de beheersing van de logistieke kosten belangrijk zal gaan worden.

5. BEHEER VAN HET AFZETKANAAL

5.1 Inkoop

5.1.1 Het inkoopproces

Bij alle organisaties is de inkoop produktgroepswijs georganiseerd. De inkopers kopen afhankelijk van de grootte van de organisatie één of meerdere produktgroepen in. Wie er allemaal bij het inkoopproces betrokken zijn verschilt per organisatie. De inkopers zijn tot de eindfase betrokken bij het inkoopproces. Verder zijn behalve de inkopers ook de directeuren inkoop en de formulemanagers bij het proces betrokken. Het inkoopproces op zich valt moeilijk te beschrijven, omdat het volgens de meeste organisaties van jaar tot jaar verschilt. Maar over het algemeen valt het in de volgende stappen op te splitsen: toenadering - onderhandelingen - contract afsluiten - uitvoeren van het contract.

Zoals al gezegd verschilt het inkoopproces per jaar. Slechts één organisatie beweert dat het inkoopproces ieder jaar gelijk verloopt. Vier organisaties (één GWB, twee VFB's, één inkoopvereniging) vinden dat er zeker geen sprake is van routinematig aankoopgedrag. Ieder jaar wordt er opnieuw onderhandeld en volgens één ondervraagde ieder jaar weer met "het mes op tafel". Sommigen noemen het inkoopproces ingewikkeld.

De voornaamste factor die het inkoopproces beïnvloedt is de oogst en de verwachtingen hierover (zes maal genoemd). Verder worden genoemd: het prijsniveau, de hoeveelheid, de marktsituatie, de vooruitzichten en de houding van de verkoopleiders van de fabrikanten.

Het initiatief ligt volgens de meeste organisaties bij beide partijen. Wie het initiatief neemt verschilt per jaar. Dit is afhankelijk van de marktontwikkeling. Eén organisatie (GWB klein) zegt dat het initiatief voornamelijk bij de fabrikanten ligt en één VFB beweert juist dat het initiatief voornamelijk bij hen ligt, met name voor wat betreft het eigen merk.

Nadat de beide partijen elkaar gevonden hebben beginnen de onderhandelingen. In tabel 6.1 staat aangegeven welke onderhandelingspunten zoal aan de orde komen.

Tabel 5.1 Onderhandelingspunten bij het inkoopproces (frequenties)

| Onderhandelingspunten | GWB | VFB | Inkoopver. |
|---|-----|-----|------------|
| Prijs | 3 | 4 | 2 |
| Kwaliteit | 2 | 3 | 2 |
| Volume (hoeveelheid) | 2 | 3 | 1 |
| Logistieke elementen (onder andere omverpakking, aflevering, distributie) | 2 | 2 | 2 |
| Promotiebijdrage | 1 | 3 | 1 |
| Bonussen | 1 | 1 | - |
| Presentatie | - | 3 | - |
| Consumentenprijsniveau | - | 1 | 1 |
| Voorbeprijzing | - | 1 | - |

Uit de gesprekken komt naar voren dat met betrekking tot de glasconservengroenten meer onderhandelingspunten aan de orde komen dan met betrekking tot blikconservengroenten en diepvriesgroenten. In de onderhan-

delingen met de leveranciers van A-merken komen ook meer punten aan de orde dan in de onderhandelingen met de leveranciers van B-merken en het eigen merk (bijvoorbeeld bijdrage in de reclamekosten.)

Prijs wordt zes maal als belangrijkste onderhandelingspunt genoemd, kwaliteit twee maal. Prijs en kwaliteit zijn samen de belangrijkste onderhandelingspunten. Daarna volgt het volume. Met name bij diepvriesgroenten is dit laatste punt van belang.

Prijs, kwaliteit en volume waren vroeger ook al de belangrijkste onderhandelingspunten. De laatste jaren is de prijs belangrijker geworden in de onderhandelingen. Volgens de meeste organisaties blijft de prijs voorlopig nog nummer één in de onderhandelingen. Daarnaast gaan de beheersing van de kosten in de kolom een belangrijke rol spelen, met name de logistieke kosten. Men is het erover eens dat deze laatste kosten verder omlaag kunnen. Twee organisaties (één VFB en één inkoopvereniging) denken dat in de toekomst de prijsgevoeligheid van groenteconserven minder kan worden en dit punt dus minder belangrijk wordt. Voor wat betreft diepvriesgroenten zijn nieuwe trends in de onderhandelingen het gezondheidsaspect (bijvoorbeeld minder zout in de produkten), bescherming van de verpakking en de hanteerbaarheid van het produkt.

Hoe komt men nu tot een prijs? De prijs is één van de uitkomsten van de onderhandelingen tussen de organisatie en de fabrikant. De fabrikanten van de A-merken en sommige andere fabrikanten van merkartikelen hebben een prijscourant. Op basis van deze prijscourant en een aantal specifieke condities, die bij de onderhandelingen uitgediept worden komt dan een prijs tot stand.

Voor de rest is de prijs voornamelijk een kwestie van vraag en aanbod en op het juiste moment contracteren. Volgens een aantal organisaties zit er ook een zeker gokelement in. De meeste organisaties voeren ieder jaar wel een soort marktverkenning uit, zodat men enig idee krijgt over de oogstverwachtingen: de hoeveelheden (inclusief voorraden), die zich nog in de markt bevinden; de kostprijs van het produkt; aantal leveranciers welke nog actief zijn en de kwaliteit van de gewenste produkten. Ook de continuïteit in de relatie met een bepaalde leverancier speelt een rol. Indien men veel waarde hecht aan deze continuïteit, zal men soms ook wat toegeeflijker zijn en een iets hogere inkoopprijs accepteren, aldus een aantal ondervraagden. Maar dit is uiteraard geen regel.

Is men het bij de onderhandelingen eens geworden, dat wordt meestal een contract afgesloten met de desbetreffende leverancier. Contracten worden maximaal voor de duur van één jaar afgesloten. Slechts één organisatie sluit wel eens contracten af met een looptijd van twee jaar.

In het algemeen sluit men contracten af op jaarbasis. Ook met de leverancier van het eigen merk worden de contracten voor maximaal één jaar afgesloten; de leverancier van het eigen merk kan ook per jaar verschillen. Met vaste leveranciers worden ook contracten op jaarbasis afgesloten. Voor wat betreft de wisselende leveranciers variëren de looptijden van drie maanden tot maximaal één jaar. Bij produkten die meerdere malen per jaar geoogst worden, wordt soms per oogstperiode een contract afgesloten. De looptijd van het contract is afhankelijk van de prijs en de oogstverwachtingen. Het meest voorkomend is een looptijd van zes of twaalf maanden. Eén organisatie sluit voor diepvriesgroenten geen leveringscontracten af, terwijl een andere organisatie met de fabrikant van het A-merk in glasconservengroenten geen contracten tekent.

De inhoud van de contracten bestaat veelal uit afspraken over het produkt, de prijs en het volume. Incidenteel worden ook logistieke afspraken vastgelegd in het contract. Oogstclausules komen nauwelijks voor.

5.1.2 Leveranciers

Alle organisaties betrekken groenteconserven en diepvriesgroenten van meerdere leveranciers of fabrikanten. Het aantal leveranciers varieert sterk tussen de verschillende organisaties. Vaste leveranciers leveren

ieder jaar weer. De wisselende eens per twee jaar of misschien maar eens per drie of vier jaar. Het aantal leveranciers per organisatie is voor conservengroenten groter dan voor diepvriesgroenten. De verschillen tussen de organisaties hangen voornamelijk samen met het belang van de prijs als instrument van de gehanteerde detailhandels mix; de discounters hebben verhoudingsgewijs een groot aantal leveranciers, waarvan weinig vaste. De organisaties die te typeren zijn als discounters hebben relatief veel en wisselende leveranciers. Waarschijnlijk is dit het gevolg van het feit dat deze organisaties tamelijk veel partijen inkopen (éénmalige transacties). Hun relatief smal en ondiep assortiment maakt het niet nodig dat men veel leveranciers heeft.

Hoe belangrijk zijn de organisaties als afnemers van hun leveranciers? Voor de meeste van hun vaste leveranciers beschouwen de organisaties zich als belangrijke afnemers. Ook voor enkele wisselende leveranciers zijn ze belangrijke afnemers. De meeste organisaties voeren een beleid dat erop gericht is om niet te afhankelijk te worden van leveranciers omdat dit de onderhandelingspositie van de organisatie als afnemer verzwakt. Ook heeft men liever niet dat bepaalde leveranciers geheel afhankelijk van hen worden. De organisaties streven naar continuïteit in de relatie, om zodoende tot een redelijke samenwerking te kunnen komen. Tevens is bij de meeste organisaties het beleid erop gericht, om zoveel mogelijk leveranciers in stand te houden.

In het algemeen kunnen de organisaties makkelijk van leveranciers veranderen, omdat verandering van leverancier nauwelijks extra kosten met zich meebrengt; alleen wat administratieve kosten. Slechts één geïnterviewde zei dat deze kosten van zodanige omvang zijn, dat het een factor is die meespeelt bij overweging om eventueel van leverancier te veranderen.

De detailhandel oriënteert zich bij zijn inkopen niet alleen op de Nederlandse markt, maar ook op de buitenlandse. Alle bezochte organisaties kopen ook in bij buitenlandse fabrikanten, met name in België en Frankrijk. In principe is het zo dat de Nederlandse, Belgische en Franse leveranciers evenveel kans hebben bij de verschillende organisaties. Maar bij gelijke condities geeft men wel de voorkeur aan Nederlandse fabrikanten.

Tijdens de vraaggesprekken is ook gevraagd om de Nederlandse fabrikanten te beoordelen ten opzichte van de buitenlandse concurrentie. Vier geïnterviewden antwoorden dat de Nederlandse producenten geen specifieke sterke of zwakke kenmerken bezitten ten opzichte van hun buitenlandse concurrenten. De overige ondervraagden noemden als sterke punten de betere kwaliteit (meer aangepast aan de Nederlandse markt) (twee maal) en een betere etikettering (één maal). Als zwakke kenmerken noemde men: in het algemeen kleine bedrijven, waardoor de continuïteit in gevaar komt; slechtere logistiek, met name ten opzichte van de Franse fabrikant Bonduelle (deze is flexibeler in de verpakkingen); kortere krediettermijnen; weinig of geen research en slechtere kwaliteit in diepvriesgroenten (één maal). Uit de gesprekken kwam verder naar voren, dat het glasassortiment goed afgedekt kan worden in Nederland, maar dat voor wat betreft het blikassortiment de fabrikanten uit ons eigen land tamelijk zwak staan.

Verder werd door de meeste geënquêteerden opgemerkt dat de Nederlandse leveranciers eigenlijk weinig aandacht besteden aan hun marketing. Uitzondering hierop zijn de A-merk fabrikanten.

5.2 Marktgedrag

5.2.1 Samenwerking, informatie-uitwisseling en verwachtingen ten aanzien van de leveranciers

Samenwerking op het gebied van marketingplannen vindt niet of nauwelijks plaats. Alleen bij acties en met de fabrikanten van de A-merken is sprake van enige samenwerking op dit gebied. Initiatieven tot het gezamen-

lijk ontwikkelen van een marketingplan moeten voornamelijk komen vanuit de detailhandel, met uitzondering van de A-merk fabrikanten.

De openheid over marktinformatie is groot in het kanaal. Informatie uitwisseling vindt dan ook volop plaats tussen de meeste organisaties en hun leveranciers van conserven- en diepvriesgroenten. Er worden onder andere gegevens over marktaandelen uitgewisseld, het aandeel van het merk in de omzet van de gehele produktgroep, de blik/glas verhouding bij een bepaalde organisatie, en het aandeel dat een organisatie afneemt van een bepaalde leverancier.

Wie beschikt nu over de meeste informatie aldus de ondervraagden? Voor wat betreft groenteconserven vinden vier geïnterviewden (twee GWB's, één VFB, één inkoopvereniging) dat de A-merk fabrikanten over de meeste informatie beschikken en twee VFB's dachten dat ze zelf de meeste informatie beschikbaar hadden.

In het afzetkanaal van diepvriesgroenten beschikt volgens drie organisaties (één GWB, één VFB, één inkoopvereniging) de fabrikant van het A-merk over de meeste informatie en drie organisaties (één GWB, twee VFB's) menen dat zij zelf de meeste informatie in handen hebben.

Zoals al eerder is opgemerkt zijn de meeste fabrikanten behoudens de A-merk fabrikanten weinig of niet marketinggericht bezig volgens de geïnterviewden. Er vindt dan ook weinig eigen marktonderzoek plaats. De uitwisseling van informatie betreft dan ook voornamelijk Nielsen en Attwood gegevens, zoals de totale consumptie, marktaandelen en de afzet via de verschillende organisaties. De detailhandel beschikt over gegevens zoals omzetsnelheid per produkt, rendement per artikel en de omzetten per winkel formule. Ook heeft de detailhandel meer informatie met betrekking tot de consument, omdat de detailhandel dichterbij de consument staat dan de producent.

Is de fabrikant dan toch voldoende op de hoogte van consumentenvoorkeuren om keuzen ten aanzien van de produktie te maken? Drie ondervraagden deden hier geen uitspraken over.

De fabrikanten van groenteconserven zijn volgens drie organisaties (twee GWB's, één VFB) in het algemeen wel voldoende op de hoogte van consumentenvoorkeuren al moet men wel eens wat bijsturen. Drie andere organisaties (één GWB, twee VFB's) stellen echter dat de fabrikanten onvoldoende of zelfs helemaal niet op de hoogte zijn van consumentenvoorkeuren om keuzen ten aanzien van de produktie te doen. De detailhandel moet hier sterk in sturen. De fabrikanten hebben te weinig kennis van de detailhandel en de consument. Men doet er te weinig aan en heeft te weinig verstand van marketing. Uitzondering op dit alles is de A-merk fabrikant. Met betrekking tot de fabrikanten van diepvriesgroenten meent slechts één organisatie (GWB) dat deze in het algemeen voldoende op de hoogte zijn. Vijf organisaties (twee GWB's en drie VFB's) vinden dat deze fabrikanten onvoldoende op de hoogte zijn, te weinig kennis over de consument hebben en dat men weinig verstand van marketing heeft. Men moet hier sterk in sturen. Ook bij diepvriesgroenten is de fabrikant van het A-merk een positieve uitzondering.

Wat verwacht de detailhandel van de fabrikanten behalve levering van het produkt als zodanig? Deze verwachtingen zijn tamelijk uiteenlopend. Eén organisatie heeft helemaal geen verwachtingen ten aanzien van de producenten naast de levering van het produkt. De overige organisaties hebben de volgende verwachtingen:

- a) ten aanzien van de leverancier van het private label
 - vullen, verpakken en de juiste kwaliteit afleveren (3x)
- b) ten aanzien van de A-merk producenten
 - het blijven profileren van het A-merk (3x)
 - het geven van achtergrondinformatie (2x)
 - het verrichten van marktonderzoek (1x)

- c) ten aanzien van alle producenten
 - verkoopbevordering (3x)
 - meedenken (2x)
 - marketinggericht denken (2x)
 - aan innovatie doen (2x)
 - overleg (met betrekking tot acties, verpakkingen, pallets) (2x)
 - uniformering (1x)
 - tijdige levering (1x)
 - het verzorgen van een stukje bruto-winstmarge (1x)

Zijn de fabrikanten voldoende actief om aan deze verwachtingen te voldoen? Vier organisaties (één GWB en drie VFB's) vinden dat de fabrikanten van conservengroenten zeker niet voldoende actief zijn hierin. Eén organisatie zei dat alleen de grote fabrikanten het goed doen en drie ondernemingen (twee GWB's, één VFB) vinden dat de fabrikanten in het algemeen voldoende actief zijn hierin, met name de groteren.

De diepvriesgroentenleveranciers zijn volgens slechts twee ondernemingen in het algemeen voldoende actief om aan hun verwachtingen te kunnen voldoen. Eén organisatie vindt dat alleen de A-merk fabrikant het goed doet en liefst vijf geïnterviewden meenden dat de fabrikanten van diepvriesgroenten onvoldoende actief zijn.

5.2.2 Tevredenheid, conflicten en het gebruik van machtsbronnen

De helft van alle bezochte organisaties vindt de leveranciers van groenteconserven en diepvriesgroenten niet genoeg accountgericht. De fabrikanten weten soms amper wat het begrip account inhoudt. Toch zijn de organisaties in het algemeen niet echt ontevreden over de fabrikanten. Het lukt de detailhandel bijna altijd om de fabrikanten in voldoende mate de gewenste producten en diensten te laten leveren.

Conflicten hierover komen volgens drie ondervraagden nooit of sporadisch voor. Er zijn wel eens wat probleempjes, maar deze leiden zelden tot een conflict. Een conflict ontstaat doordat de doelstellingen van de participanten in het afzetkanaal onverenigbaar zijn. Een conflict is dus die situatie welke ontstaat indien beide participanten blijven vasthouden aan hun onverenigbare doelstellingen en niet in redelijkheid tot een harmonisatie van hun doelstellingen (een oplossing) kunnen komen.

Drie organisaties (één GWB, twee VFB's) hebben wel eens daadwerkelijk een conflict gehad met één van hun leveranciers. Dit betrof conflicten over de bruto-marge, de prijs en de verkoopprijs, de grootte van de trays en over de distributiebeleid van de fabrikanten. Het beleid van de detailhandel is er in principe op gericht om conflicten en onenigheden te voorkomen of op te lossen in samenspel met de leveranciers.

De nadruk ligt op een goede relatie met de leveranciers. Men wil het niet tot een conflict laten komen, omdat conflicten niet probleemoplossend werken. De detailhandel en de industrie hebben elkaar nodig; conflicten benadelen doorgaans beide partijen, aldus de meeste ondervraagden.

In de theorie (Stern en El-Ansary, 1982) worden vijf factoren genoemd waarop macht gebaseerd is, de zogenaamde machtsbronnen:

1. Het kunnen geven van beloningen.
2. Het kunnen toepassen van sancties.
3. Expertise of kennis.
4. Identificatie met een fabrikant of andersom: met een bepaalde onderneming in de detailhandel.
5. Legitimiteit of autoriteit van een bepaalde organisatie.

In de praktijk is het vaak een combinatie van deze factoren waarop macht gebaseerd is. Aan de factoren zitten ook kosten verbonden, bijvoorbeeld het doen van marktonderzoek om tot een bepaalde expertise te komen of het implementeren van bepaalde programma's om de eigen positie te kunnen versterken.

Tevens wordt de aanwending van machtsbronnen beperkt door de normen die men hanteert binnen een distributiekanaal.

Als voornaamste machtsmiddelen van de organisaties werden genoemd:

- dreigen met een boycot;
- boycot (weren van het produkt);
- distributie-technische ingrepen;
- promotie van het merk terugdraaien (bijvoorbeeld het merk uit de folder weren);
- het merk slecht presenteren in het schap;
- het assortiment strippen.

De genoemde machtsmiddelen zijn allen sancties. Beloningen zouden kunnen zijn het tegenoversgestelde van de eerder genoemde sanctiemiddelen, zoals:

- meer reclame/promotie van het merk;
- het aandeel van het merk in het assortiment vergroten;
- het merk beter presenteren;
- meer items van het merk in het assortiment opnemen.

Door het toenemend gebruik van "electronic point-of-sale equipment" (bijvoorbeeld UAC- en PLU-systemen) neemt de belangrijkheid van de detailhandel als bron van marktinformatie toe. Hun expertise wordt groter; men krijgt sneller betrouwbare en meer gedifferentieerde omzetgegevens van de artikelen ter beschikking. Deze machtsbron van de detailhandel zal in belangrijkheid toenemen.

Ook de mate van identificatie kan een rol spelen. Het is zeer wel voor te stellen, dat een bepaalde fabrikant zijn produkten graag in het assortiment van een bepaalde organisatie vertegenwoordigd wil hebben. Bijvoorbeeld omdat deze organisatie een bepaald imago uitstraalt naar de consument en de fabrikant zich ook wil identificeren met dit imago. Het omgekeerde kan uiteraard ook voorkomen. In het eerste geval krijgt die organisatie meer macht tegenover de fabrikant, omdat deze zo graag zijn produkten via die organisatie aan de consument wil presenteren.

5.2.3 Leiderschap, afhankelijkheid en de relatie

Wie is nu de leider in de distributiekanaalen van groenteconserven en diepvriesgroenten?

Volgens vijf organisaties (twee GWB's, twee VFB's, één inkoopvereniging) bestaat er geen leider in het afzetkanaal van groenteconserven. Dat is ook niet nodig aldus deze vijf: er gebeurt weinig op de conservengroentemarkt, de markt controleert zichzelf.

Drie organisaties (twee VFB's, één inkoopvereniging) vinden dat de detailhandel de leider is, alleen de A-merk fabrikant kan dankzij zijn positie wat sturen. Eén organisatie (GWB klein) beweert dat het toch nog de fabrikant is die de zaken bepaalt in het afzetkanaal, al wordt de detailhandel steeds machtiger.

Met betrekking tot het afzetkanaal voor diepvriesgroenten menen vijf organisaties (één GWB, drie VFB's, één inkoopvereniging) dat zijzelf de leider zijn; alleen de fabrikant van het A-merk heeft een gelijkwaardige positie. Drie organisaties (één GWB, één VFB, één inkoopvereniging) zeiden dat er geen sprake is van een leider en één GWB (klein) vindt dat de fabrikant nog de leider is van dit afzetkanaal.

Hoewel niet alle geïnterviewden vinden dat de detailhandel de leider is in de afzetkanalen van conservengroenten en diepvriesgroenten, mag men toch wel concluderen dat zij de machtigste schakel is in die afzetkanalen.

In het algemeen zijn de detailhandelsorganisaties groot (enkele honderden winkels en omzetten van honderden miljoenen guldens); hebben ze een sterk winkelimago opgebouwd; is de volume-inbreng van groenteconserven en diepvriesgroenten gering (slechts enkele procenten van de omzet) is de

positie van het eigen merk sterk en heeft men de controle over de prijzen, de presentatie en de promotie. Daar tegenover staat dat de fabrikanten in het algemeen klein zijn (omzetten van enkele tientallen miljoenen guldens) en dat er sprake is van overproductie in deze sectoren. Dit zet de fabrikanten, met uitzondering van de A-merk producenten die wel een sterk merk-imago ontwikkeld hebben, in een tamelijk zwakke positie tegenover de detailhandel.

Een fabrikant kan proberen zijn onderhandelingspositie te versterken door:

- Zijn volume in de markt te vergroten,
 - via verhoging van omzet en/of marktaandeel;
 - via realisatie van potentiële groei.

Hierbij moet opgemerkt worden dat bovengenoemde punten weer afhankelijk zijn van die onderhandelingspositie.

- De afhankelijkheid van de afnemer bij hem te verhogen
 - via vergroting van zijn omzetaandeel bij de afnemer;
 - via het bieden/intensiveren van allerlei leveranciersservices (verhogen van de kosten van verandering van leverancier voor de afnemer);
 - via het neutraliseren/eliminieren van alternatieve bronnen (monopolisering);
 - via het stimuleren van produktdifferentiatie (het creëren van unieke producten/merken). Alleen de A-merk fabrikanten hebben iets aan produktdifferentiatie gedaan;
 - via het creëren van voorwaartse integratie (bijvoorbeeld via eigen distributie en eigen winkels). Het hebben van eigen winkels is onmogelijk voor de groenteconserven- en diepvriesgroentenindustrie, vanwege het beperkte assortiment. Eigen distributie is wel een mogelijkheid, maar de detailhandel wil dit niet. De A-merk fabrikant in diepvriesgroenten verzorgt momenteel nog wel zelf de distributie, maar dat wordt steeds minder.

Ook de detaillist zal ernaar streven zijn onderhandelingspositie te verbeteren, namelijk door:

- Zijn volume in de markt te vergroten,
 - via verhoging van omzet en/of marktaandeel;
 - via het bundelen van de inkoop met andere detaillisten, wat ook gebeurd is de afgelopen decennia: de zogenaamde concentratietenden.
- Zijn afhankelijkheid van een fabrikant te verlagen.
 - via spreiding van leveranciers en het stimuleren/ondersteunen van alternatieve inkoopbronnen. Uit de gesprekken komt naar voren dat ook met betrekking tot de leveranciers van conserven- en diepvriesgroenten het beleid mede hierop gericht is;
 - via het vermijden/verhinderen van leveranciersservices (het zoveel mogelijk in eigen beheer doen). Ook dit valt uit de gesprekken af te leiden. Reclamemateriaal van leveranciers bijvoorbeeld wordt nauwelijks gebruikt. Indien leveranciersservices onvermijdelijk zijn (bijvoorbeeld het omverpakken) dan streven de detaillisten naar standaardisatie en uniformering;
 - via het stimuleren van produktstandaardisatie (het nivelleren van fabrikantenproposities in de richting van commodities). Dit is heel sterk het geval met betrekking tot groenteconserven en de grote diepvriesgroenten als spinazie en boerenkool;
 - via het creëren van achterwaartse integratie (bijvoorbeeld via eigen productie en eigen merken). Eigen productie komt niet voor en niet één organisatie is dat van plan in de toekomst. Eigen merken komen wel veel voor, met name bij de groenteconserven. De positie van het eigen merk is dan ook bijzonder sterk.

Het beleid van de meeste organisaties is erop gericht om wederzijdse afhankelijkheid zoveel mogelijk te voorkomen. Men wil zelf niet te afhan-

kelijk worden van één of meerdere leveranciers, maar men heeft liever ook niet dat een bepaalde leverancier te afhankelijk wordt van hen. Zoals al eerder is gezegd, ligt de nadruk op een goede en open relatie. Men is zuinig op de aanbieders in deze markten en men wil zoveel mogelijk leveranciers in stand houden. Dit om een goede concurrentie tussen de leveranciers te waarborgen, ook al gaat dat soms ten koste van een iets lagere inkoopprijs.

De detailhandel wil dus zoveel mogelijk onderlinge afhankelijkheid voorkomen, maar uit deze en voorgaande parengrafen blijkt toch dat de detailhandel over de meeste macht beschikt in de distributiekanaalen van conserven- en diepvriesgroenten. Dit gaat vooral op voor de grotere organisaties. Naast eerder genoemde redenen zijn hiervoor nog een aantal te noemen:

- een detaillist voert vele produkten. Een producent produceert vaak maar een beperkt aantal produkten. De waarde van de toegang tot de markt verkregen door de detaillist is voor de producent veel hoger dan die voor de detaillist;
- de detailhandel heeft de controle over de toegang tot de markt;
- de bedrijven in de levensmiddelen-detailhandel worden steeds groter of gaan samenwerken (concentratie);
- er worden sterke winkelimage's ontwikkeld;
- de detaillist staat dicht bij de klant;
- de positie van het eigen merk of private label wordt steeds sterker.

Geconcludeerd kan worden dat de fabrikanten van groenteconserven en diepvriesgroenten meer afhankelijk zijn van de detailhandel dan andersom.

Hoe zien de ondervraagden nu de relatie met de leveranciers van conserven- en diepvriesgroenten in vergelijking met andere relaties? Vier ondervraagden noemden de relatie met de leverancier van conservengroenten "gemiddeld". Twee organisaties spraken van een andere relatie, vanwege het feit dat de meeste fabrikanten niet marketinggericht bezig zijn en dat het nog echte familiebedrijven zijn. Weer twee anderen vonden deze relatie minder intensief; er vindt weinig contact plaats. Slechts één organisatie (klein GWB) noemde deze relatie beter, omdat de fabrikanten van groenteconserven commerciëler en flexibeler zijn ingesteld.

Drie organisaties vinden de relatie met de leveranciers van diepvriesgroenten "gemiddeld". Twee organisaties spreken van een minder intensieve relatie en twee ondernemingen vinden dat de meeste leveranciers van diepvriesgroenten veel minder marketinggericht bezig zijn dan de leveranciers van andere produktgroepen. Eén geïnterviewde (GWB klein) vindt de relatie beter en één ondervraagde meent dat deze relatie slechter is, omdat er weinig opbouw van een merkenfilosofie plaatsvindt en vanwege het feit dat de fabrikanten van diepvriesgroenten zich weinig manifesteren in het distributiekanaal; ze geven de algemene diepvrieshuizen/grossiers te veel ruimte.

Voor de toekomst verwachten vijf van de negen bezochte organisaties dat de relatie tussen detaillist/groothandel en de fabrikanten vaster zal worden. Er zal volgens deze vijf meer overleg gaan plaatsvinden over logistiek, kostenbeheersing en oogstproblemen). Men wil zodoende mogelijke problemen preventief aanpakken en de totale kosten in het distributiekanaal verlagen. De verwachtingen van de vier overige organisaties zijn tamelijk uiteenlopend. Ze zijn respectievelijk: de detailhandel gaat steeds meer de gang van zaken bepalen, meer openheid en meer informatie-uitwisseling, streven naar continuïteit en één ondervraagde denkt dat er niets verandert in de relatie met fabrikanten van conserven- en diepvriesgroenten.

5.3 Algemene verwachtingen

In deze paragraaf wordt een opsomming gegeven van de algemene verwachtingen van de geïnterviewden ten aanzien van de detailhandel en de produktgroepen groenteconserven en diepvriesgroenten.

- De concentratie in de levensmiddelen-detailhandel is voorlopig nog niet ten einde.
- De prijsconcurrentie zal aanhouden voor wat betreft groenteconserven en diepvriesgroenten.
- De efficiency zal verbeteren, door besparingen aan de kostenkant zoals voorbeprijzing, uniforme trays en het gebruik van kant & klaar displays, welke zo vanuit de fabrieksmagazijnen in de winkel gezet kunnen worden (dus snellere en eenvoudigere handling).
- Verkrapping van de aanbodzijde, dat wil zeggen minder producenten.
- Kostenconcurrentie.
- Meer nadruk op de kwaliteit (dus kwalitatief assortiment nodig).
- Individualisering; steeds meer éénpersoonshuishoudens (dus kleinere verpakkingen nodig).
- De consumptie van diepvriesgroenten zou kunnen toenemen als gevolg van het sterkere gezondheidsimago van diepvriesgroenten vergeleken met conserven en de grotere aandacht van de levensmiddelenhandel voor diepvriesgroenten. Daar staat echter tegenover dat de stijgende consumptie van diepvriesmaaltijden waarschijnlijk ten koste zal gaan van de consumptie van diepvriesgroenten.

De verwachtingen van de geïnterviewden komen niet geheel met elkaar overeen. Zo zijn er organisaties die een toename verwachten van de consumptie van diepvriesgroenten en zijn er organisaties die juist een kleine daling verwachten van de consumptie van diepvriesgroenten.

Het beleid van de meeste organisaties is erop gericht om wederzijdse afhankelijkheid te voorkomen. Maar het blijkt dat het voornamelijk de fabrikanten zijn, die zich in de afhankelijke positie bevinden. De detailhandel bezit uiteindelijk de meeste macht in de afzetkanalen van deze produktgroepen. De relatie die de detailhandel heeft met de leveranciers van groenteconserven en diepvriesgroenten verschilt maar weinig met de relaties die de handel heeft met andere leveranciers, aldus de meeste organisaties.

Voor de toekomst verwachten de meeste organisaties dat de relatie hechter zal worden, dat wil zeggen meer samenwerking.

Tenslotte de belangrijkste algemene verwachtingen van de geïnterviewden, te weten:

- de concentratietendens zet zich nog door;
- de prijsconcurrentie blijft aanhouden;
- efficiencyverbetering en;
- verkrapping aan de aanbodzijde.

5.4 Samenvatting

De inkoop is bij alle bezochte organisaties produktgroepsgewijs georganiseerd, dat wil zeggen inkopers per produktgroep. Het inkoopproces verloopt ieder jaar verschillend. De voornaamste factoren welke het inkoopproces beïnvloeden zijn de oogst en de verwachtingen hierover. Het initiatief is wederzijds. Wie het initiatief neemt verschilt ook per jaar.

De onderhandelingen nemen een voorname plaats in bij het gehele inkoopproces. De belangrijkste onderhandelingspunten zijn prijs, kwaliteit, volume, logistieke factoren en de financiële bijdrage van de leverancier aan de promotie. Prijs blijft voorlopig nummer één in de onderhandelingen.

De prijsvorming is voornamelijk een kwestie van vraag en aanbod. De contracten met de leveranciers hebben over het algemeen een looptijd van zes of twaalf maanden.

Het aantal leveranciers voor conservengroenten varieert sterk per organisatie en loopt uiteen van vijf tot vijftien. Het aantal vaste leveranciers varieert van twee tot acht. De discounters hebben de meeste leveranciers. Het aantal leveranciers voor diepvriesgroenten per organisatie loopt minder uiteen, namelijk van twee tot vijf. Het aantal vaste leveranciers varieert van één tot vijf.

Alle organisaties beschouwen zich als belangrijke afnemers van hun leveranciers. Verandering van leverancier brengt nauwelijks extra kosten met zich mee. De Nederlandse leveranciers hebben ten opzichte van hun buitenlandse concurrenten weinig specifieke voor- en nadelen aldus de detailhandel. Samenwerking op het gebied van marketingplannen is er nauwelijks. De openheid over marktinformatie in het distributiekanaal daarentegen is groot.

Over het algemeen vindt de detailhandel de fabrikanten niet marketinggericht, met uitzondering van de A-merk fabrikanten. Ze zijn dan ook nog te weinig op de hoogte van consumentenvoorkeuren. De verwachtingen van de detailhandel ten aanzien van de fabrikanten, naast levering van het produkt als zodanig, lopen nogal uiteen. De belangrijkste verwachtingen zijn: het blijven profileren van het A-merk, verkoopbevordering en marketinggericht denken.

In het algemeen is de detailhandel toch tamelijk tevreden over de fabrikanten alhoewel men de producenten teveel produktgericht vindt en te weinig markt- en accountgericht.

Conflicten tussen de organisaties en fabrikanten komen hoogst zelden voor. De detailhandel past zelden sancties toe. De nadruk ligt op een goede en open relatie.

Volgens de meeste organisaties is er in het afzetkanaal van groenteconserven geen sprake van éénduidig leiderschap. Volgens ruim de helft van de organisaties zijn zijzelf de leider (diegene die de gang van zaken bepaalt) in het distributiekanaal van diepvriesgroenten.

LITERATUUR

- Bakker K., B. Nooteboom, S. Vollebregt, 1982
Ontwikkelingen in de levensmiddelenhandel 1950-1978, ESB 27-1
- Bunt J., 1983
Turbulentie in de commerciële relaties en haar consequenties, Tijdschrift voor Marketing, mei
- Desain J.M., 1983
De machtsverschuiving in de afzetkanalen van de producent naar de detailhandelaar, doordat deze in "marketing" goed detailhandelsbeleid herkent
- Desain J.M., 1985
De concentratie in de levensmiddelenbranche (III), ESB 6 maart
- Dorsman K., 1984
Veranderend inkoopgedrag in het grootwinkelbedrijf, Tijdschrift voor Marketing, maart
- Dorsman K., 1985
Toekomstige wegen in de voedingsmiddelenindustrie, de eindprodukten. Voedingsmiddelentechnologie, 31 oktober
- Driel, J.A. van, 1988
De fabrikanten van groenteconserven en diepvriesgroenten, Den Haag, LEI, Interne nota 370
- Gaski, J.F., 1984
The theory of power and conflict in channels of distribution, Journal of marketing, Summer
- Ministerie van Landbouw en Visserij, 1984a
Actualisering bedrijfstakverkenning Groenten- en Fruitverwerkende Industrie
- Ministerie van Landbouw en Visserij, 1984b
Taknota Vollegrondsgroenten
- Nieuwenhuyzen P.M. van, 1980
Schaalvergroting, oorzaken en gevolgen E.I.M., Levensmiddelenmarkt nr 36
- Nieuwenhuyzen P.M. van, 1985
De concentratie in de levensmiddelenbranche (I) ESB 6 maart
- Nooteboom B., 1980
Schaalvergroting in de levensmiddelenbranche, E.I.M.
- Nooteboom B., 1985
De concentratie in de levensmiddelenbranche (II) ESB 6 maart
- Olde Monnikhof, 1983
Sectorstudie Groenten- en fruitverwerkende Industrie
- Olde Monnikhof e.a., 1984
Vollegrondsgroenten en de groentenverwerkende industrie

LITERATUUR (vervolg)

Prodis, 1983

Brancheverkenning van de levensmiddelendistributie in Nederland

Prodis, 1985

Aanvulling brancheverkenning van de levensmiddelen distributie in Nederland

Rushton A.M., 1982

The balance of power in a marketing channel, ESOMAR maart.

Saatchi & Saatchi Compton B.V., 1984 en 1985

De distributie van levensmiddelen in Nederland + EG-landen

Steenkamp J.B.M., Meulenberg M.T.G., Wierenga B., 1986

Kwaliteitsperceptie van voedingsmiddelen, deel 1

Ster W. van der, 1979

Handelsmarketing is geen sprookje, maar platvloerse praktijk,
Foodpress 30 mei

Ster W. van der, 1985

Accountanalyse: Basis van accountmanagement

Tijdschrift voor Marketing, juli/augustus

Ster W. van der, 1986

De dominantie/winstmatrix. Assortimentsportfolio in retailing,
Tijdschrift voor Marketing februari

Stern L.W., A.I. El-Ansary, 1982

Marketing Channels, 2nd edition

Velden A.J. van der, 1985

Het algemene levensmiddelenbedrijf; branche - oriëntatie
E.I.M.